成功人士99个领导细节

NEW

LINGDAOXIJIE

COAY Books

目录
Content

- 前言
- 1.富有远见，一切向前看
- 2.心量有多大成就有多大
- 3.容人之所不能容
- 4.无可无不可
- 5.以德服众胜于以能服众
- 6.无为而无所不为
- 7.不摆领导的架子
- 8.保持低调的作风
- 9.倡导节约(1)
- 9.倡导节约(2)
- 10.要有听真话的诚意和胸怀
- 11.倾听不同的意见
- 12.利用情感联络人心
- 13.成事在公平，失事在偏私(1)
- 13.成事在公平，失事在偏私(2)
- 14.运用人性特有的弱点(1)
- 14.运用人性特有的弱点(2)
- 15.和员工拉近关系
- 16.拥有一颗感恩的心
- 17.做一个正直的领导(1)
- 17.做一个正直的领导(2)
- 18.以身作则，带头当好表率
- 19.幽默的管理更受欢迎
- 20.真正关心下属
- 21.采纳他人的建议
- 22.聆听员工的心声(1)
- 22.聆听员工的心声(2)
- 23.和员工保持适当距离(1)
- 23.和员工保持适当距离(2)

前言

拿破仑说过一句至理名言：“不想当将军的士兵不是好士兵。”然而，并不是想当将军的士兵就一定能做将军，同样地，想做领导的人很多，但并非人人都能担当此任。抛开常识或世俗意义上的观念，从个性化的角度来看，做领导是个体所达到的境界的反映。所谓“遇横逆之来而不怒，遭变故之起而不惊，当非常之谤而不辩”，这是一个称职领导者必备的素质。

度量是领导的基础。成功的领导能够自如驾驭强过自己的人，并能将他们有机地组织到整个机构之中，扬其长抑其短，而这种素质的培养需要有宽广的胸襟，因为只有有了容人雅量，才可能客观地识人、选人、用人。高明的领导提拔人才，普通的领导使用庸才，糟糕的领导喜欢废才。能力是领导者的另一个必备素质。现代领导学中流行一句形象的比喻：“一匹狼领导的羊群可以打败一只羊领导的狼群。”领导者的能力直接关系到团队的成败。这里所说的能力，不仅仅是专业能力，更重要的是驾驭专业和专业人员的能力。外行领导内行固然行不通，但并不是每一个内行都可以领导其他内行，关键在于其是否具有领导能力。

领导是一种艺术，好的表演具有不同凡响的震慑力和绝佳的影响力；领导也是一种天赋，创意才能出“神话”，果断、创新是领导之所以为领导的意义所在，也切实关乎领导的成败。

自知之明同样是领导者必不可少的素质。“知人者智，自知者明”，做 人如此，做领导也如此。一个领导不仅要知人善任，更要有自知之明。自知才能知人、服人、用人。

领导能力不是那些“天生异禀”的人独有的，它是可以通过后天培养而得来的。只要愿意，只要追求，没有任何障碍会阻止一个人成为领导。 本书《成功人士99个领导细节》从实用的角度出发，用事例说话，融理论指导性与实际操作性于一体，告诉大家在指导工作时：富

有远见，容人之所不能容，不摆领导的架子，保持低调的作风，倡导节约，做一个正直的领导，聆听员工的心声，处理事务公私分明，创造良好的工作环境等等。语言精妙，文字洗炼，值得一读。

书中难免错谬之处，敬请批评指正！

1.富有远见，一切向前看

领导人必须有远见，必须向前看。领导关于未来方向的看法建立在控制着人 们的个人价值观和思想的基础之上。一种远见并不是一系列的目标，而是一系列的雄心壮志，它们一度被藏在心底，现在要使它们发挥出来，创造一种巨大的内在的推动力，使人们朝着某个方面去工作。

站得高才能望得远

随着时代的进步，科技的发展，人与人之间的关系，事与事之间的关系，彼此越来越复杂。怎样将各种关系调理得清清楚楚，并适当地驾驭它，这就离不开谋略。科学越发达，谋略的法门越神奇玄妙。能够就事论事，就理论理，就事办事，就理从理；能够正确计划，妥当处置，这也不失为有见识、有作为的人。

深事深谋，浅事浅谋，大事大谋，小事小谋，远事远谋，近事近谋，都要具备深远的策略和高明的见识。计谋贵在高人一筹，策略贵在高人一招。能看到别人不能看到的，能谋划别人不能谋划的，能思虑别人不能思虑的，能推测别人不能推测的，这才称得上远谋大略。刘邦起兵后，萧何担任他的后勤部长，负责后方粮草供给，未有一次令刘邦失望。萧何每到一处，十分注意收集法令制度图书文献，而不像其 他将官那样忙着抢掠财物。刘邦当上汉王后，请萧何担任丞相。其时，项羽和一些诸侯杀死秦王子婴，烧毁咸阳城，然后扬长而去。刘邦之所以知道天下各地的要塞，户口的多少，形势强弱的地方，人民痛苦的事情，就是因为萧何获得了秦朝的全部地图和书籍等资料的缘故。刘邦入关后，在张良的劝谏下，封存秦朝宫宝、府库、财物，还军灞上，以待项羽等各路起义军。在此期间，刘邦集团还实施了一系列极有远见的政治措施。刘邦召集诸县父老豪杰，对他们宣告说：“父老们，你们在苛酷的秦法之下生活，痛苦很久了。秦法规定，如果人民有诽谤朝廷的，就灭族；人民有相聚谈话的，就是犯弃市死罪。

我，和诸侯有约，先入关的，就为关中之王。现在我当为关中之王。今天我要和父老约法三 章：杀人者，死；伤人者，抵罪；盗，抵罪。此外一切秦法，完全废除。官吏都依原来位置，全不迁动。”秦国人听了约法三章大喜，争先持牛羊酒食献给沛公的军士。沛公又谦让，不肯接受所献食物，民众们更为喜悦，惟恐沛公不做秦王。这些安民措施，为刘邦争得了民心。对于他日后经营关中，并以此做根据地与项羽争雄天下，奠定了良好的基础。不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层。领导者需要站得高、望得远，要善于掌握事物的发展规律，按照事物的连续性和因果性的联系，预见它的发展趋势。而且事物是多变的，要根据其时间、地点不同以及整体利益与局部各利益的差异来做出战略决策。

通观全局，长远考虑

优秀的领导具有战略思维。战略思维又称全局性思维，它是洞察全局、思考全局、谋划全局、指导全局、配合全局的思考能力和工作能力。 领导者不仅要像一个高明的战术家一样去完成每一件事情，更应该以一个战略家的姿态未卜先知，抢占制高点，从而在新的变化面前从容不 迫。领导者的战略观是指领导者对管理活动进行全局的分析判断后而做出的筹划和指导。它要求领导者从整体、长远和根本上去观察问题。对于领 导来说，战略观是建立在以下三个层面上的。

一是具有全局性。全局是由各个局部有机结合而成的，这种有机的结 合就产生了整体大于部分之和。领导者重视全局，从全局出发来思考问题和做出决策是相当有必要的。

二是具有长期性。战略是一个在较长时间内起作用的谋划和对策。正确的战略是根据管理活动发展变化的趋势而制订的，在趋势发生根本逆转之前，不应该随意更改。领导的战略立足点是现在，而着眼点是未来。

三是具有相对性和层次性。由于全面和局部的划分是相对的，因此局部应该服从全局，低层次的战略应该不违背高层次的战略要求。

重视战略问题，树立战略观念，不能只靠领导的直觉来做出管理的决策，因为这样做往往带有很大的盲目性。对于领导来说，决策失误会造成无法弥补的巨大损失。因此领导只有通观全局，长远考虑，研究规律，才称得上是成功的领导。

2.心量有多大成就有多大

领导的心量有多大，成就就有多大。只要大度，与下属相处就会开诚布公，与同级相处就会开怀畅朗。大度，是领导的天性。

气度要恢宏

气度，包括一个人的雅量、容量与气量。修养气度的方法，在于戒除忌妒、怨恨之心，对人能容忍、宽恕，自能心量涵广、不计得失。吕坤说："学者最大的弱点，就是气度太小。"自古英雄豪杰、圣贤 志士更是如此。陶觉说："自古以来的英雄豪杰，只是因为气度太小而导 致许多不必要的失败。"明万历中期以后，朝政内外，乌烟瘴气，天下有志之士皆汇聚东林党 旗下，弹劾贪官，指陈朝政，确实有相当大的号召力。一时之间，国家栋梁无不以东林相标榜。但是，东林党人在大局的把握上，不仅犯了"水至清则无鱼，人至察则无徒"的毛病，而且过于意气用事，排挤他人，摆出一副"顺我者昌，逆我者亡"的架式。他们壁垒森严，门户之见甚深，只要有不合东林之旨的人，他们都将之斥为异党，竟相反对。在东林最盛时，即使是卓然自立，不附任何党派者，也遭东林攻击，被斥为小人。即使攻击东 林的人，也偶有情操独立之士，但也遭东林排挤。这样就使东林为全天下人侧目，人人共愤。而且，在危如垒卵的时局下，东林人和其他派别也不肯联手一致对外，还要存门户之见，置国是于不问。以后竟然又自相倾轧，发生内乱，窝里反。最终，东林党被大太监魏忠贤一手铲除了。东林党的失败，很大程度上是他们太意气用事，认为自己正确，从而拒绝了许多中立乃至试图伸援的助手，从而孤立了自己。如果东林党人胸怀宽广些，心态宽容些，岂不是有更多人的支持?

曾国藩说："盛世建功立业的英雄，以襟怀豁达为第一义；乱世扶危救难的英雄，以劳心劳力为第一义。"不襟怀豁达难以成就大事，不心力劳苦难以建立功绩。吕新吾说："男儿创建事业，经纬天下，见识

要高远，规模要庞大，气度要恢宏。”能够完善见识与规模 之人，必然有气度。所以做领导的人要以气度恢宏为第一要义。

《战国策•赵策》载：赵国蔺相如因两次出使秦国有功，皇上加封他为上卿，地位在将军廉颇之上。老将军不服，公开说：“我做将军，多次身先士卒，攻城野战，立下大功，他相如素来贫贱，只不过张张嘴巴， 地位反在我之上 。我认为耻辱！如果让我碰到了他，我定会当面羞辱于他！”相如听到了这些话，每次外出，只要看见廉颇，远远地便叫手下之人赶车躲开，相如手下人都认为受了屈辱。相如则说：“秦国之所以不进攻赵国，不是其他的原因，是因为有我们二人在。假如我与老将军对立，肯定必有一伤。先考虑国家利益，后考虑个人恩怨，这就是我躲避廉将军的缘故呀。”这话传到了廉颇耳里，他顿感羞愧，便赤着胳膊背着荆条，到相如住处去谢罪。最后两人自然和好如初，成为生死之交。个人恩怨不放在心里，以国家利益为主，以大局为重，这样做的人就是有涵养、有思 想的高人。

见忤不怪，大家风范

在中国，有所谓“逆鳞”之说，据说在龙的喉部以下，约直径一尺的部位上有逆鳞，如果不小心触摸到这一部位，必定会被激怒的龙所杀。不论高贵如领导者，低贱如乞丐者，都有逆鳞存在。关键在于领导如何对待别人触犯逆鳞的行为，它反映了一个人气量的大小。裴遐是晋代地方长官，他与东平将军周馥是十分要好的朋友。有一次，裴遐到周馥家中做客，周馥立即吩咐下人沏茶。落座不久，裴遐和人下起围棋来，周馥的家人前来敬酒，裴遐正玩在兴头上，全部精力都集中在棋盘上，所以，他将递过来的酒搁在一旁，没有及时喝下去。这可气坏了周馥的家人，他有意地顺手用力推了裴遐一下，裴遐一个没注意，硬生生地从椅子上跌下来倒在地上。裴遐若无其事地爬起来，仍旧回到座位上继续下棋，举止不变 ，神态安详，好像什么事也没发生。王衍后来问裴遐，在当时那种情况下，为什么没有反应？裴遐回答说：“因为当时我很糊涂。”

晋代兵司马谢万曾经和蔡系争抢一个座位，蔡系把谢万从位子上推了下去，弄得帽子和头巾都掉了。谢万站起来拍拍衣服，边回到座位边说："你差点弄伤我的脸。"蔡系说："我本来就没有考虑到你的脸。"两个人都没有把这件事挂在心上，当时人们都称赞他们的气量大。

一天，有人向北魏度支尚书宗如周投诉冤情。这个人以为宗如周曾经做过如州官，就说："我有冤情向如州官投诉。"宗如周说："你是什么人，竟敢直呼我的名字？"那个人回答："只说如州官叫如周，不知道如州官本名如周。早知道如州官本名如周，就会把如州官喊成如周了。" 宗如周听了大笑，说："本想让你自己做一个检讨，你反而进一步侮辱别人。"大家都因此佩服宗如周的大量。"大人不计小人过。"领导者要时时向人们展示自己的大度，尽可能原谅他们的过失，这也是一种重要的笼络技巧。可是有的领导在这些方面就做得有些过火，显得刻薄寡恩，不够容人之量。陈胜吴广在大泽乡起义，扯起反秦大旗后，陈胜被义军推举为张楚王，设都在陈县。陈胜未起义之前，在家乡耕田种地，给地主阶级当雇工，结交了不少穷苦朋友。那时，大家在一起不分彼此，有说有笑。自陈胜称王后，这些穷朋友陆续到陈县来找他。见到阔别多年的老友，陈胜十分高兴，热情地招待他们，并让他们坐自己的辇车一同回宫。走进宫殿，这群面朝黄土背朝天的庄稼汉 总算长了见识，他们东摸摸墙壁，西动动帷幕，都异口同声地说："陈胜，你做了大王，真了不起，好气派！"接着，大家都随便起来，谈的话题都是陈胜种田雇工的旧事。这时，有人附在陈胜耳边说："这帮穷鬼愚昧无知，狗胆包天，竟然侮辱大王。"陈胜本就不高兴，现在听了谗言，更加生气，一怒之下将这些过去在一起吃喝谈笑的朋友 处以极刑。这之后，由于陈胜缺少容人之量，许多老友纷纷退去，注定他最后无法成功。

《尚书》中说："一个人有包容的雅量，他的德行就伟大。"一个领导者只有容人之所不能容，忍人之所不能忍，恕人之所不能恕，忘

人之所不能忘，才能理人之所不能理，为人之所不能为，成人之所不能成，达人之所不能达。

容得下几个小人，耐得住几桩逆事，过后感到心胸开阔，眉清目秀，有如咀嚼橄榄，虽然当时觉得酸涩，在回味时则满口清凉。范仲淹曾经在宋代担任过副宰相，心地仁厚，他曾说：“我一生所学惟‘忠恕’二字， 但受用无穷，以至于在朝廷之中辅佐君主，招待幕僚、朋友、亲戚、家人等从不曾有一刻离开过这两个字。”范仲淹曾经告诫他的子弟们说：“人哪怕十分愚笨，指责别人时就会变得十分聪明；哪怕十分聪明，宽容自己时就会变得十分糊涂。你们只要常常用责备别人的思想来责备自己，用宽恕自己的心意来宽恕别人，不怕不可以成为圣贤的人。”以容养量，以忍养气，以恕养性，以忘养心，这样做很少有不能达到宽容的境界的。

3.容人之所不能容

平常人的心可以小，领导人的心不能小，领导人的心必须能容人容物。无所不包，无所不容，才能显示出领导宽容的气量。没有容人之量，便不能用人之才，从而也就失去了成就大事业的条件。有些领导人，只因为下属的性格、脾气、爱好甚至一些琐细的生活习惯与自己的要求不符，就必欲除之而后快，这是通向失败的捷径。即使是思路、观点与自己经常相左的人，也应该能够容忍才对。“宰相肚里能撑船”，说的就是这个道理。

请魔鬼吃樱桃

宽恕是文明的责罚。只有在有权力责罚时而不责罚，才是宽恕；只有在有能力报复时而不报复，才是宽恕。领导应当拥有这种宽恕的德行。一 位领导无法做到不依仗权势欺负别人，不具备邀请伤害自己的魔鬼吃樱桃 的德行，是很难取得更大的成就的。将本身潜在的宽容的德行发挥出来，就是常人说的“大度”。

上海不可谓不大，却无法容纳下中国，而中国能容纳下无数个上海；中国不可谓不大，却无法容纳下世界，而世界能容纳下无数个中国。天地之所以广大，就在于它的容量广大。

《兵经百篇》说：“战胜勇敢一定要用智谋，战胜智谋一定要用德行，战胜德行一定要 修行更加宽容的德行。”衡量一位领导者的成就大小，就看他能否修行宽容的德行。惟有宽恕别人，才能容忍别人；惟有容忍别人，才能领导别人；惟有具备领导别人能力的人，才能成就他的伟大 事功，才能“为天地立心，为生民立命，为万世开太平”。“以怨恨回报怨恨，怨恨就没有尽头；以德行回报怨恨，怨恨就顿时消失。”这是处世的准则，也是做领导的宝典。历史上许多有成就的事业家、领导者都有雍容大度的宽恕之心，只是有时被我们忽略了。

西汉成安人韩安国开始在梁孝王朝中担任中大史之职，由于他为人正直，品德高尚，得罪了孝王，被送进了监狱。狱中的牢头田甲为

讨好梁孝王，对韩安国百般侮辱。韩安国说：“死灰不是不能复燃的。”田甲冷冰冰地回答说：“假如死灰真的复燃了，我就用小便浇灭它。”后来没过多长时间，梁王府缺少内使，梁王派使者将韩安国接出监狱，并设宴款待他，让他做了梁王内使。田甲听说后连夜收拾行李逃跑 了。韩安国说：“如果田甲不回来继续任职，被我抓住后将严惩不贷。”田甲吓得赶紧回来了，并光着上身前来谢罪。韩安国笑着问田甲：“死灰现在复燃了，你能用小便浇灭它吗？”田甲早就惊呆了，哪里还敢作声。但韩安国后来一直待田甲很好。

唐代李吉甫最初任太常博士，他十分熟悉典章制度，所以李泌、窦参 都很器重他的才能，非常友好地对待他。陆贽怀疑他们几个人结党营私，便奏请皇帝，派李吉甫外出任明州长史。陆贽遭贬，被发配到忠州。当时的宰相想害死陆贽，他把李吉甫升为忠州刺史，让他去办理陆贽的案件，以便他心安理得地报复以前的一箭之仇。李吉甫到了忠州以后，却放下了个人恩怨，和陆贽结下了极好的关系。当时人都称道李吉甫的气量。

一个人应该懂得如何宽恕别人，不可以用仇恨、愤怒的态度与别人斤斤计较。那样做，只会增加别人对自己的敌意，损害身边人的感情，影响事业的发展。晋人庾悦在安帝时任江州刺史，刘毅任豫州都督。当年在京口时，刘毅的家庭十分贫困。一天，刘毅和几个朋友在东堂玩，后来庾悦来了。庾悦当时是司徒长史，地位颇高，所以一来就抢占了刘毅几个人的地盘。朋友们纷纷躲开，只有刘毅挺立不动。庾悦的野餐特别丰盛，刘毅向庾悦讨点儿鹅汤喝，庾悦说：“今年还没有孵出小鹅来，哪里有鹅肉鹅汤施舍呢？”从此，刘毅心里便记下了庾悦的仇。到后来庾悦任江州刺史时，刘毅便要求以豫州都督的身份兼督江州。晋安帝同意了刘毅的请求。刘毅又上奏皇帝，称江州是内地，安民是首要的任务，不应当在那里驻扎军队来耗费扰乱人民。皇帝准奏，于是把庾悦从江州刺史职上调至豫州刺史任上，临走，又不准庾悦带随从。庾悦府上文武300多人，尽纳入刘毅门下，庾悦因此怄

气，不久就死了。这是一时不懂得宽恕，而为日后种下祸根的典型例子，值得领导借鉴。

不容人办不成大事

饮誉世界的美国著名通俗历史作家房龙1925年出版了一本名为《宽容》的书，这本书现在已成了世界经典名著。房龙在该书中叙述了人类思 想发展的历史，倡导思想的自由，主张对异见的宽容，并对一切不宽容的行为深恶痛绝。他在书中痛斥和嘲弄不宽容，并大声疾呼：“打倒这个可恶的东西，让我们全都宽容吧！”房龙还认为，“个人的不宽容是个讨厌的东西，它导致在社团内部的极大不快，比麻疹、天花和饶舌妇人加在一 起的弊处还要大。”大凡有成就的领导，无不具备宽容的度量。无论亲疏好恶，无论智愚 贤不肖，都以大度来容纳他们，让他们都像鱼儿那样忘记了自己身在江湖。人如果忘记自己身在天地之间，即便不想追求圣贤的境界也能达到圣贤的 境界。如此，又何须忧虑人们不服从领导呢？欲成就继往开来的大业，怎么可以缺乏恢宏豁达、浩然无比的气象。

恢宏豁达、浩然无比的气象是每个人都能做到的。天下的学问，非一人之智所能知晓；天下的事业，非一人之力所能办到。海洋之大，非一川之水 所能汇成；山岳之高，非一丘之土所能堆积。依靠众人的力量就能生存，个人刚愎自用，独断专横就会失败。

天地有容纳之量，希望成就大业者需要大度量。项羽虽有拔山之力、盖世之气，白手起家抗秦朝，驰骋天下，但和刘邦的较量中，终究逃不过失败的噩运。项羽败就败在无容人之量，就是范增这样的旷世奇才他也无法容纳，而刘邦 虽一 介地痞，却能容纳无数个像范增这样的人才。所以说，大度盖及天下而后能容纳天下，大量盖及天下而后能使用天下，智慧盖及天下而后能扭转天下，勇气盖及天下而后能托举天下。一位领导胸怀 如此雅量，自然能与天地同广大，与日月共光辉。

唐朝是我国多民族国家形成的重要历史时期，而唐太宗李世民就是这一历史进程开端的伟大奠基者，他以泱泱大国的气势征服了周边国家，保证了边境地区的安宁。更能体现其博大胸襟的是他能在战争结束后，为缓解民族间的矛盾，改善民族关系，促进了多民族国家形成的历史进程。他让许多部落首领在京城长安任职。对被任用的少数民族首领，李世民十分信任，用他自己的话说，“待其达官皆如吾百察。”受重用的少数民族将领几乎参加了所有的征讨战争，有的人担任行军大总管，有的人担任安抚使等要职，让他们充分发挥了自己的军事才能，立下卓越战功。这种皇帝直接任命少数民族首领，带领少数民族军队征战，并能完全信任这些将领，在历史上有如此恢宏气度者，李世民大概是第一人。唐太宗用他博大的胸襟把各个民族团结在大唐帝国周围。于是，京都长安不仅是国内各民族的大都会，也成了世界性的大都会，形成万国来朝的鼎盛时代。

4.无可无不可

无可无不可，不是风吹两面倒，有也不多，无也不少的墙头草。历史上有许多领导者总是一意孤行，刚愎自用，凡事按照自己的性子来做，以为凭借个人独特的天赋就能牵着历史命运的鼻子走，这种人到头来终归难逃失败。有时偶尔能成事，但也只是昙花一现。例如二战时期法西斯头目希特勒、墨索里尼就是这样的领导者，他们只有“有可有不可”的概念，而没有“无可无不可”的胸怀。

无可无不可

史书上记载了孔子的一件轶事。孔子有一天看到麒麟孤单地站在路旁寻觅伙伴，他因此感叹天下没有人能理解麒麟的志向和抱负。当时，子贡侍立在孔子身边，听到先生叹气，于是询问是怎么回事。孔子回答说：“不怨恨上天，不责备别人，努力学习以求实现理想，了解我的人难道只 有老天爷吗？不降低自己的志向，不玷污自己的身体，伯夷、叔齐不正是这样的人吗？我与他们不同，我无可无不可。”无可无不可，这是孔子之 所以名垂千古的地方。

孟子在公孙丑询问伯夷、伊尹、孔子三人有什么不同时回答说：“他们的处世之道不同。不是他认可的君主不服事，不是他认可的人民不使唤；天下太平时就出来做官，天下混乱时就抽身而退，伯夷是这样的人。要是君主都能服事，只要是人民都能使唤，天下太平时做官，天下混乱也同样做官，伊尹是这样的人。能够做官就做官，能够隐退就隐退，能够长期做官就长期做官，能够马上离开就马上离开，孔子是这样的人。孔子的境界不是伯夷、伊尹所能追赶得上的，孔子令人高不可攀之处，就在于他无可无不可。”

领导者到底是有可有不可，还是无可无不可，这要看他的胸怀是否宽广，器识是否高远。

在我国历史上，楚霸王项羽是“有可有不可”一类领导者的代表人物，汉高祖刘邦是“无可无不可”一类领导者的代表人物。试想，如果

项羽能多听范增的一些谏言，不固执己见，不好大喜功，不刚愎自用，或许霸王别姬的悲剧不会发生，汉朝历史也将重写。而刘邦与项羽最大的不同之处在于，他虽有权对所有事情拍板，但他能广泛听取意见，博采众长，尤其对萧何、张良的建言无不采纳。萧何月下追回韩信之后，他希望刘邦拜韩信为大将，刘邦本意认为不可，可是在萧何的力劝之下，他认为无不可。当韩信略定赵、燕、代诸城，又尽取三齐土地，派遣使者面陈刘邦请示自立为假（代理）齐王时，刘邦一听不由得怒发冲冠，认为不可，可是在张良分析了眼前的形势之后，又认为无不可。正是刘邦有这样豁达的胸怀和权变的态度，因此得以问鼎天下。

又据历史记载，建武五年（公元29年）正月，汉光武帝刘秀派太中大夫来歙持节护送马援西归陇右。西州上将军隗嚣一见马援到来，十分欣慰，与之同卧同起，询问刘秀的情况。马援说："此人才明勇略，决非常人可比；且能开心见诚，无所隐蔽，阔达多大节，似与汉高祖同。至于博览经书，文字口辩，处理政事，前世无比。"隗嚣一见称誉刘秀，心中很不是滋味，思虑找个缝隙，借以诘难马援，便将刘秀与乃祖刘邦相提并论，问道："此人与汉高帝相比，谁人更胜一筹？"马援对先朝开国之君，难免心存忌讳；尤其以子孙比先祖，也不可直言无讳，所以只得笼而统之地答道："不如也。"但以他的机智和应对天才，还是把彼此优劣映照出来。他接着说："高帝无可无不可；今上（指刘秀）好吏士，动止合节度，又不喜欢酒。" 马援说刘秀"不如"刘邦，就在于刘邦无可无不可。只有无可无不可，才能显示领导的胸怀浩大广博，才能显示他的领导工作平易宽简。

唐尧、虞舜、夏禹、商汤、周文王、周武王之所以成为千古圣君，就是因为他们对待一切事物都是无可无不可的态度，因此他们能聚合众多圣 哲豪贤的智力睿力勇力作为一己之力量，集合众多圣明高深的见解作为一己之见解，这样的领导自然比那些目空一切、忘乎所以的人强过百倍，在天下难以寻找出对手来。

唾面自干的雅量

古代的贤明君主，之所以对前来进谏的人都要礼拜，是因为他们对建言有无可无不可的 胸怀；古代的仁人志士，之所以能 杀身成仁舍身取 义，是因为他们对生死有无可无不可的胸怀；古代的谦谦君子和德高望重之人，之所以遵循道义而天下闻名，是因为他们对名利有无可无不可的胸怀。

一个人有了无可无不可的胸怀，他的容人之量就显露无遗。有容人之量的人心中都有个主宰，有个辨别。这个主宰、辨别，就是雅量。 唐史记载，娄师德生活在唐初“出将入相”的高宗、武则天时期，历任监察御史、左金吾将军、同凤阁台平章事等要职，参预政府机要，行使 宰相职权。娄师德为人宽恕厚道，颇有容人之量。娄师德身居夏官侍郎、同凤阁鸾名平章事时，由于身体肥胖，行事迟缓。有一次上朝参觐时，同行的李?昭在路上等得不耐烦了，便咒骂他是庄稼汉， 娄师德则一笑置之，且不无风趣地以“我不做庄稼汉，谁做庄稼汉”之语轻轻带过。娄师德不仅为人宽厚谨慎，一生中也从不计较他人对自己的蔑视和冒犯，“唾面自干”。娄师德任宰相时，朝廷恰授其弟为代州刺史。对此娄师德深感不安，自己年少无才而备位公卿、参预政要，胞弟又出任州郡刺史，独挡一方，这在当时实可谓荣宠过盛。娄师德说：“树大招风，乃人所共嫉。你今后打算怎样对待世人的嫉妒呢？”深受乃兄濡染的弟弟颇 能领悟家兄的忧虑，便跪下来向兄长谦逊地表示：“从今往后即使有人朝我脸上吐唾沫，我也只是轻轻擦去了事，绝不叫兄长为我担心。”没料到娄师德却更为不安，他说：“这正是我为你所担忧的地方，人家向你的脸上吐唾沫，是因为他恨你。如果你将脸上的唾沫擦掉，岂不违背了那个吐唾沫的人的本意？你这种行为只会更加激起他人对你的痛恨。脸上的唾沫不擦也会自干，不如笑着接受为妙。”弟弟当时就表态一定按兄长说的去做。当别人将唾沫吐到脸上不擦掉而让它自动风干，这种态度足见娄师德的宽容；笑着接受别人朝脸上吐的唾沫，这种态度足见娄师德的雅量。

唐史中还记载，武则天有一天对狄仁杰说：“听说你在豫州的时候名声很好，政绩突出，但也有人揭你的短，你想知道是谁吗？”狄仁杰回答：“人家说我的不好，如果确实是我的过错，我愿意改正。如果陛下已弄清不是我的过错，这是我的幸运。至于是谁在背后说我的不是，我不想知道，这样大家可以相处得更好些。”武则天听了，觉得狄仁杰气量大，胸襟宽，很有领导风范，更加赏识他，敬重他，尊称他为“国老”，这种不想知道是谁在背后诬陷自己的心态，就是一种雅量。

5.以德服众胜于以能服众

不抛弃小怨，就会产生大怨。怀念旧恶而排斥新功的人没有好结果。成就大事的人，具有宽恕的美德与雅量。只要对方有才能、无论他是仇人与否也要任用；只要对方有功德，无论他怨恨与否也要奖赏。

好品格造就好领导

政治家需要良好的品格，因为他要实现有效的领导，同样领导者也需要实现有效的领导，因此领导者同样需要良好的品格。 印度独立后的第一任总理尼赫鲁，在政治生涯开始时便追随圣雄甘地，支持甘地所领导的运动。甘地本人对他十分欣赏，寄予厚望。甘地经 常和尼赫鲁在各种问题上交换意见，主动提拔他担任领导职务，由于甘地的作用，尼赫鲁在国大党的地位迅速提高。尼赫鲁虽然九次被捕入狱，但 是他从未放弃他的政治抱负和理想。更加可贵的是，尼赫鲁并不盲目地追随甘地，他不怕困难，对欧洲进行了考察，在很多问题上的看法早已超过甘地。他始终走在印度民族解放运动的最前列，提出了印度“完全独立” 的政治目标，得到了印度人民的广泛拥护。他所具有的良好品格以及对独立事业的坚定信仰和目光的远大，深受印度人民的崇敬和信赖。

有些领导者对品格不屑一顾，如美国前总统尼克松在他的《领导者》一书中对道德表示轻视。他说：“美德不是伟人领袖高于其他人的因素。”但是这种认识从根本上来说是错误的，它将权力等同于权术。权术往往是不择手段的 ，在不够民主和透明的权力机制下 ，它有可能发挥作用，但是在民主化和透明度很高的机制下它往往会让领导者寸步难行。尼克松最终因为“水门事件”而下台，正说明了这点。因此只有道德被认可，才能实现有效的领导，否则一切都是空谈。

领导者必须通过自己的道德品质来吸引员工。员工往往对领导者的能 力表示钦佩，进而服从，但是更多的时候是为领导者的道德品质

所感动，进而产生无条件的服从和信赖。因此领导者要注重自身道德品质的培养，虽然不能做一个伟大的人，但是一定能做个崇高的人。

总是一片宽厚相 以德

子张向孔子问仁，孔子说："能够处处实行五种品德，就是仁人了。"子张问是哪五种。孔子说："庄重、宽厚、诚信 、勤敏、慈惠。庄重就不致遭受侮辱，宽厚就能得到众人的拥护，诚信就能得到别人的任用，勤敏就能提高工作效率，慈惠就能领导别人。"

曹操是三国时期的风云人物，在他的领导生涯中，处处透着宽厚之风。同情人民的苦难，希望为解除人民苦难做一些工作，这是曹操宽厚性格的一个重要组成部分。有时候，曹操还能"破例"给 予百姓一点"优惠"。建安十年（公元205年）正月，曹操攻打袁谭，从水路运送军粮。这时河道都已结冰，曹操于是下令，召集百姓服役破冰。百姓不肯服役，纷纷逃亡，曹操于是又下了一道命令，凡逃亡被抓获者，不准免除死罪。不久，有的逃亡者前来军门自首，曹操动了恻隐之心，说道："如果听凭你们逍遥法外，势必有违我的命令。如果杀了你们，又等于杀了自动前来认罪的人。这样吧，你们回去好好藏起来，不要让官吏抓到你们。"这些百姓很受感动，流着眼泪走了。但不巧的是，他们后来还是被官吏捉住处死了。

对于前来投奔的人，曹操都采取了比较宽容的态度，陈琳、张绣是这方面突出的例子。刘备曾先后两次投奔曹操，虽然都不过是"勉从虎穴暂栖身"的权宜之计，曹操也并非没有看出这一点，但他却能自始至终给予厚待，可以说是恩礼有加。其谋士不只一次劝曹操翦除刘备，以绝后患，都被曹操拒绝了。虎将关羽被曹操捉住后，曹操同样礼之甚厚。得知关羽肯定要离开自己的消息后，仍然厚加赏赐。关羽逃走， 诸将要求前去追击，曹操也没有同意。一个领导，如果鼠目寸光，小肚鸡肠，不能容人，那是绝对办不成大事的。曹操对这一点是非常清楚的，特别是在他开创事业的初期，更特别注意这一点。他总是力图树立起诚信宽厚的形象，以赢得天下舆论的同情、理解和赞

许，以不断壮大自己的势力。在那个君择臣、臣亦择君的动乱年代，曹操这么做，是取得了明显的效果的。

曹操南征孙权，让徐奕任丞相府长史，留守邺城。行前对他说："您的忠诚正直，即使是古人也没法超过的，但稍嫌严厉了一些。以前西门豹性急，故佩上柔韧的皮绳以对自己加以警戒。能够以柔弱制刚强，这点我寄希望于您了！"可 见，曹操是颇懂得宽严相济的道理的。他的宽厚待人，不排除有真诚的成分，但从根本上说，是出于领导工作的考虑。

周文王问姜子牙说："怎样做才可以治理天下呢？" 姜子牙说："胸怀比天大，然后才能包容天下；诚信比天大，然后才能约束天下；仁德施于天下，然后才能使天下归附；恩惠施于天下，然后才能保有天下；权威比天大，然后才能不失天下；遇事当机立断，就要像天道不能改变，就像四季不能更变一样。具备这六个条件，就可以治理天下了。"姜子牙主张以大度、诚信、仁德、恩惠、权威、遇事当机立断六者为标准去治理百姓天下，百姓必然会拥戴主政者。这6条原则，是稳定局势的要略，其中又以"包容天下"为首，它可以作为领导者不可或缺的条件之一。

6.无为而无所不为

从古至今研究领导学的人，无不认为“无为而治”是领导学的最高标准，能够达到无为而治的人，是天下第一流的领导。从儒家经典《易经》到孔子，从道家经典《道德经》到庄子，以及后代许多权威学者无不认为“无为而治”是天经地义的领导原理。

无为而无不为

作为最高领导而言，必须具备这些道德修养，即：大公、大诚、大忠、大寿、大信、大智、大仁、大勇、大义、大和。具备这10种道德修 养的同时，又必须具备远大的眼光，淡泊的心境，浩然的正气，超凡的毅 力，博大精深、继往开来的学识，努力奋斗、敢于冒险的精神，持之以 恒、贯彻到底的习惯。另外，使用人才、运用谋略，都能随机应变，也是不可缺少的才华。

孔子说：“天下的人，到底在思考什么，忧虑什么呢？天下的人，最后都回到同一个地方，但走的路不同；天下的道理，本来是一致的，但人们都有种种的思考；天下的人，到底在思考什么，忧虑什么呢？”无思无虑，就是顺应之功，自然之至，无为之极。无为，能达到寂然而应、感通于神的境界，自然有所成就。

老子说：“道永远是顺其自然而无形态的，没有一件事是它做不到的。君王如果以道的准则来从政治国，万事万物都会自然地潜移默化，充分地向前发展。”又说：“深深地懂得道的人，不出门就知道天下发生了什么大事，不抬头看窗外就能推演出宇宙中的自然规律，不用奋力打拼就能有所成就。”又说：“有道的圣人说，我无为，人民就会潜移默化；我镇静，人民就会走上正道；我无事，人民就会富裕丰足；我无欲，人民就会纯真质朴。”又说：“圣人顺从自然规律，无所作为也就无所失败，无所把持也就无所丢失。”又说：“要想治理天下却又违背自然规律，我看他不会达到目的，天下的百姓是神圣的，对他们不能使用强制的统治，不能违背他们的志愿和本性，否则他必定

会失败；强制地统治天下，则必定会失去天下。因此，圣人由于因顺自然而不妄为，所以不会失败；不强制 则不会被抛弃。世人的本性各不相同。万事万物有的前行，有的跟随；有的缓慢，有的急躁；有的坚强，有的软弱；有的安全，有的危险。因此圣 人顺其自然而除去那些极端的、奢侈的、过分的东西。”

无为并不是一件事情也不做，而在于尽到做领导的职责。无为的人并不是引他不来，推他不去，而是说他能依从规律办事。我们必须理解“为无为”和“无为而无所不为”这两句话的深刻含义。老子的理论不是平常人所说的清静无为的消极思想。老子的学问，就是领导学，就是指导领导如何处上，怎样蓄下，如何保存自己，怎样做好管理工作。让人才各安其位、恪尽职守，就看领导是不是“无为而无不为”了。只有无为的领导，才拥有大智慧、大眼界、大气度、大胆略。有大 智慧，就能看得 透彻 ；有大眼界，就能看得长远；有大 气度，就能容纳 万物；有大胆略 ，就能提得起，放得下。 体道明理，要靠 大智 慧；知人 善任，要靠大眼界；容人信人，要靠大气度；提得起，放得下，要靠大胆略。知人困难，用人更困难；容人困难，信人更困难；提得起难，放得下则难上难。

不争天下得天下

圣人之道，为而不争。“为”是脚踏实地做事，所得是真正的事功。有利众人，亦有利自 己，心气平和而爱人。“争”则是 以压倒别人为能 事，损人而不利己。心胸狭窄而嫉恨，得到的是紧张焦急与寂寞。即使有 成，亦必有限。专心竞争的人往往忘记“为”，或无暇去“为”，或不屑去“为”。 反之，无为的人必然淡于世俗的竞争，而能统观全局。所见远大，所成者也必不被局限。

老子主张一切事物反人们的意志欲望而行之，必能达到比预想的还要成功。他说：“以清静无为的大道来治理国家，以出奇制胜的方法来用兵，以不损害百姓的方针来获得天下。”又说：“顺随万物的自然盛衰而不予干涉，生养万物而不独自占有，为万物尽力而不依恃己

能。”老子之所以强调不争，在于天下的百姓是神圣的，不能使用强制的统 治违背他们的志愿和本性，否则他必定会失败；强制地统治天下，则必定会失去天下。因此圣人因顺自然而不妄为，所以不会失败；不强制统治，就不会抛弃。正是因为不与人争，所以天下人都无法与相争。道，离不开相反相成的作用。循环往复地运动，总是向相反的方面转化，这是“道”的运动。道的作用是柔弱无为的。天下万物产生于看得见的具体有形之物，具体的有形之物又产生于看不见的无形之物。

一个人越存有私心，就越难成全自己。如果你与全天下人去争天下，与全事业领域中的人去争成败，结果必然一无所获。如果你不与人们争，恬淡无为，反而会有所得。不争之争才是争，所以老子又说：“深知什么是刚强，却安守柔弱，甘愿?天下的小溪。甘愿做天下的小溪，普通的德行就不会丧失，从而复归于纯朴的婴儿状态。深知什么是清白，却安守暗昧、甘愿做天下的榜样。甘愿做天下的榜样，普通的德行就不会出错，从而复归于无穷的真理状态。深知什么是荣誉，却安于污辱，甘愿做天下的河谷。甘愿做天下的河谷，普通的德行就会得到充实，从而复归于朴素的原始状态。原始朴素的东西分散了，就会成为具体的器物。有道的人发挥它的作用，就会成为百官的领导。”

委曲就能保全，屈枉就能伸直；低洼可以盈满，陈旧可以更新；小取便能大获，贪多只会迷失。这是以柔克刚，以弱克强的手段。用无为来管理，以不争来争夺，这是伟大人物的大思路。

7.不摆领导的架子

领导卖弄权势，等于出卖自己的无知；领导卖弄富有，等于出卖自己的人格。摆架子的人，不仅领导关系搞不好，上下级关系也搞不好。

爱摆架子的领导易成孤家寡人

我们经常会听到这样的议论："嗨！我们这个单位的领导，官虽然只有芝麻粒大，架子摆得倒不小。哼，他越是这样子，我们就越懒得理他。""你们单位的领导讲起话来怎么是那个样子，拿腔拿调的，真让人受不了。"

对于爱摆架子的领导，人们很不喜欢，但这样的领导不少，这些人不仅领导与领导之间关系难处，而且领导与被领导之间关系也难处。爱摆架子的领导表现为以下两点。

一是和普通百姓保持一点距离。爱摆架子的领导平时紧绷着面孔，轻易不下基层，轻易不接触群众，他们把和群众开玩笑、打成一片看成是有损领导威信的事。有时在现场能了解的问题，爱摆架子的领导却总是安排他人到办公室来向他汇报，问东问西，还不时提些问题，以显示领导的气度和水平。

二是自己比别人高明。领导之所以能成为领导，就是在某些方面比别人高明一些。但是，爱摆架子的领导却将这一点过分绝对化了。不是认为自己高明一点，而是认为自己要高明得多；不是认为自己在某个方面要高明，而是在所有的方面都高明，这种缺少自知之明的心理所产生的结果，往往适得其反。

刘备为给关羽、张飞报仇，兴百万之师来讨伐东吴，孙权从阚泽言，起用陆逊为主将，统率三军抗刘。消息传来，刘备问陆逊是谁？马良说是东吴一位书生，年轻有为，袭荆州便是他用的计。刘备大怒，非要擒杀陆逊为关羽、张飞报仇。马良劝谏道，陆逊有周瑜之才，不敢轻敌。刘备却嗤笑道："朕用兵老矣，岂不如一黄口孺子

耶！”用兵打仗之道，重的是谁能把握战机，深谙谋略，与年龄无关。刘备自称“朕用兵老矣”，夸口自己经历的战争多，谋略周全，这是不切实际的狂言。“岂不如一黄口孺子耶！”他嘲讽陆逊是乳臭未干的小毛孩，看不起陆逊，这是轻敌的思想，是未战先败了一阵。后来，陆逊用计火烧连营八百里，令刘备吃了大败仗。

刘备这个教训启示人们，领导在考虑问题时，不能把自己的身份摆进去。按自己的职务看问题，就会少了客观性，多了盲目性，这样考虑问题就不周全，处理问题就会产生误差，脱离实际，造成损失。刘备说他“用兵老矣，岂不如一黄口孺子耶”，两句话联起来，还归结于他爱摆领导的架子，因此酿成千古遗恨。

为什么有的领导爱摆架子呢？这是由于在一些人的内心深处，形成了浓厚的等级观念，将人分为上中下几等，觉得官当得越大，似乎就越是高人一等。他们如果当了官，就洋洋得意，忘乎所以，情不自禁地显示出比别人高出一等的样子来。

从领导的威信方面来说，那些借助本人的真才实学、高超的业务水平和工作能力，与众人建立密切的感情关系的领导，威信越大。而那些借领导的资历、官职的大小、常摆出一副官样的领导，其威信越小，容易成为孤家寡人。过分突出自我，藐视他人的存在，严重脱离群众基础，这不是现代领导的作派。作为一名现代领导者，还是少摆架子为好。

强势作风会导致员工保守心理

“你们怎么办事的？我1个可以顶你们10个……”在集体会议上，某公司的老板又发火了。其实，在这个公司，被老板训斥已经成为每一位想留下员工的必修课。强势老板，培养奴性文化。有这么一种说法，征服欲是男人的一种天性。这个公司的老板，正是这种欲望的放纵者。老板毕业于某名牌大学， 在广告行业称得上是一个全才：文案、策划、设计样样精通，策划总监、营销经理、品牌顾问等都可以胜任。真可谓强势强能，锐不可挡。能人多干事。这个老板事必躬

亲，每次提案一定亲自出马。就算简单的海报，单张创意、设计也要亲自把关；一个活动从联系业务、策划到执行总少不了他的指挥。到头来，搞得团队心烦气躁，新业务没拉到，老客 户还又萌生去意。这样员工更遭批评，从创作总监到执行总监，从前台接待到文案，公司上上下下，一个个被批得面红耳赤。

这样，在这家公司产生了两种现象：一方面，给了那些对工作没有激情的员工和能力有限，不敢轻举妄动的员工以滥竽充数的机会。大家听从老板，谁还管这些没做事的小职员啊！另一方面，公司的人员流动现象很严重，年轻气盛的创意新人无法忍受这屈辱的生活。才华横溢的设计精英信奉“到哪里都是主场”的豪言，甚至前台招待也换了一个又一个。留下的，都是那种“久经骂场”的“忠诚软弱之士”。长此以往，这个公司的员工养成了“打不还手”、“骂不还口”的习惯，老板有理无理都是真理，员工见到老板，就像老鼠见到猫一样，立刻埋头苦干。

这种现象，可以将其定义?员工的“奴化现象”。如果把这种现象看成企业文化的一种，甚至可以定义为“奴性文化”，是员工从心底里透出来的顺从和畏惧。它是由强势、专制的老板和“苟且偷生”的员工共同培养而成的。奴性文化主导下的企业，对错全凭老板一己之见。不尽如此，老板基本上确定了每一个案子的运作策略，员工只是对这种策略的具体化和执行。所谓创意，实际上就是老板创造之意。团队协作，通常就是大家“不约而同”的“想老板之所想”，投老板所好而已。这样，老板在个人崇拜中陶醉，员工创造力在懒惰中消磨。

人才是企业的核心竞争力，人才的质量基本决定了公司的创作实力。奴性文化主导下的企业，公司的员工是极不稳定的。高的员工流动频率，必然导致高的人力资源成本，以及公司声誉下降，这样怎么能吸引优秀人才呢？所以，奴性文化主导下的企业，既不能培养、提升在职员工，又很难吸引和招纳优秀人才。企业的竞争力根本无从谈起。

8.保持低调的作风

一个人无论取得了多大的成功，不管名有多显、位有多高、钱有多丰，面对纷繁复杂的社会，也应该保持低调。有道是：地低成海，人低成王。低调不仅是一种境界、一种风范，更是一种思想、一种哲学。

树大招风，保持低调

保持低调就是一种强烈的自我约束意识，不显示自己，不锋芒毕露，为人和善，与人无争。如何才能做好生意，这是许多人向李嘉诚请教的一个问题。对于这个问题，李嘉诚的回答总是同一句话："行为低调"。 行为低调就是要以一种谦虚和合作的态度与人打交道，谈生意也是一样。正如李嘉诚自己公布的生意秘诀一样："最简单地讲，人要去寻找生意做比较难，生意跑来找你，你就容易做。一个人最要紧的是，要有做人的勤劳、虚心和节俭的美德。节省你自己，对人却要慷慨，这是我的想法。顾信用，够朋友，这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个不同省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都能成为好朋友，从来没有一件事闹过不开心，这一点是我引以为荣的事。"

不仅做人方面保持低调，李嘉诚在教育孩子方面同样也是谆谆善诱。李嘉诚是个宽厚且开明的父亲，虽然他看不惯儿子的打扮，但他不强求儿子。他希望儿子有出息，能够干大事业，至于个人的生活品位和作风，只要不太出格就行了。李泽楷独立门户创办盈科，李嘉诚赠予他的一句箴言是："树大招风，保持低调"。显然，李泽楷以后的行为完全有幸于这句箴言。

言语谦和好处世，行为低调好做人，做生意如此，做领导也同样如此。看看本杰明•富兰克林的自传就会知道，富兰克林也是低调做人的典范。他在自传中说："我立下一条规矩，绝不正面反对别人的意思，也不让自己武断。我甚至不准自己表达文字上或语言上过

分肯定的意见。我绝 不用‘当然’、‘无疑’这类词，而是用‘我想’、‘我假设’或‘我想象’。当有人向我陈述一件我所不以为然的事情时，我绝不立刻驳斥他， 或立即指出他的错误，我会在回答的时候表示在某些条件和情况下他的意见没有错，但目前来看好像稍有不同。我很快就看见了收获。凡是我参与 的谈话，气氛变得融洽多了。我以谦虚的态度表达自己的意见，不但容易被人接受，冲突也减少了。我最初这么做时确实感到困难，但久而久之就养成了习惯，也许，50年来，没有人再听到我讲过太武断的话。这种习惯使我提交的新法案能够得到同胞的重视。尽管我不善于辞令，更谈不上雄 辩，遣词用字也很迟钝，有时还会说错话，但一般来说，我的意见还是得 到了广泛的支持。”其实，富兰克林在这里并没有提出什么新的观念，这只不过是他人格成熟的表现：宽容和低调。

能谦虚就能有成就

领导身居高位，如果以谦虚待人，以礼貌敬人，就会得到人才，得到拥护。占据领导的位置，而不能以谦虚尊人，以谦恭敬人，还要笼络别人为我所用，怎么办得到呢？

刘邦第一次接见“高阳酒徒”郦食其时，倚在一边让两个女子为他洗脚，郦食其问道：“足下欲助秦攻诸侯呢，还是将要率诸侯破秦？”刘邦骂道：“天下之人在秦朝统治下吃尽了苦头，我当然是率领诸侯攻秦，你怎么说我是助秦攻诸侯呢？”郦食其说：“你下定决心聚徒合义兵以诛伐无道之秦的话，就不应该这么倚在一边接见长者。”刘邦一听，便停止洗脚，整好衣容，请郦食其上座，并向郦食其道歉。郦食其于是为刘邦讲六国纵横之事，为刘邦制订了联合天下诸侯并力击暴秦的战略。刘邦也正是利用这种合纵战略，灭掉秦王朝，然后再同合纵的诸侯争夺胜利果实，进行了一场楚汉之争，最终打败项羽，建立大汉400年基业。

老子说：“高尚的德行犹如峡谷般深幽，广阔的德行好像还有不足，刚健的德行好像怠惰的样子，信实厚朴好像还浑浊不开化。最洁

白的玉石好像还有污垢一样，最方正的东西好像没有棱角。”《易经•谦卦》中 说：“谦虚可以亨通，开始或许不顺利，但由于谦逊，必然得到支持，最后能够成功。”谦虚是天地的道理，领导为人谦虚，众人就会服从指挥。所以《尚书》中有“谦受益，满招损”的说法。

聪明睿智的人，必须遵守愚昧的原则；功盖天下的人，必须遵守让步的原则；勇武盖世的人，必须遵守怯懦的原则；富甲天下的人，必须遵守谦虚的原则。领导者因为自己无上的地位和金钱傲视别人，是无法获得追随者的。自高自大的人，领导用恭敬来制约他；自尊自爱的人，领导用礼仪来对待他；自矜自夸的人，领导用荣誉来阻挡他。这样，天下人才将尽为领导所用。

朱熹说：“领导凡事都要谦虚，不要盛气凌人、自取其辱。”曾国藩说：“君子过人之处只是谦虚罢了。”谦虚的人，会大得人心，会受人尊 敬。乔治•马歇尔是美国一代名将，在第二次世界大战中，他作为美国陆军参谋长，对建立国际反法西斯统一战线做出了重大贡献。有鉴于其卓越功勋，1943年，美国国会一致同意授予马歇尔美国历史上从未有过的最高军衔——陆军元帅，但是，马歇尔坚决反对。他的公开理由是：如果称他“马歇尔元帅”，后两个字英文发音相同，听起来很别扭。马歇尔真正反对接受元帅军衔的原因是，这样一来会使他的军衔高于当时已经病倒的陆军四星上将潘兴。马歇尔曾受到潘兴的提拔和力荐之恩。在第一次世界大战中，马歇尔随美军赴欧洲战场参战。当时担任美军远征军司令的潘兴非常欣赏马歇尔的才华，大战后期就将他提升为自己的副官，视其为得意门生。在潘兴的影响下，1939年马歇尔领临时四星上将军衔出任美国陆军参谋长。马歇尔对潘兴有着很深的感情。1938年春，潘兴说：“乔治，总有一天你也会像我一样当上四星将军的。”马歇尔谦虚地回答：“美国只有您才有资格荣获四星上将军衔，绝不可能再有另一个人。”马歇尔拒绝当元

帅后，美国政府为了表示对他的尊敬，部队永不设元帅军衔。这就是谦虚的力量。

9.倡导节约(1)

奢侈浪费的人，即使腰缠万贯也不满足；勤劳节俭的人，即使一贫如洗也自得其乐。领导以节俭为宝。从节俭里，可以看出一位领导的情操。爱好浮华奢侈的领导，难以养成节俭的德行；喜欢贪得无厌的领导，难以养成清廉的作风。

懂得节俭

孔子说他“四十而不惑”，孟子说他“四十不动心”。不惑、不动心，就是心中有主宰，不受外物的迷惑。领导在生活上应勤劳节俭，并且 应有冰清玉洁的操守。只有生活节俭，才能永保廉洁作风；只有操守冰洁，才能长久处世。 生活节俭，操守冰洁，在贫贱时可以独善其身，在富贵时可以兼善天下。

人一勤劳，生活上就有补给；人一节俭，生活上就能知足。勤劳节俭，这是古人惜福的方法。人生福禄，都有定数。珍惜福分的人，福常有余；暴殄万物的人，福常不足。所以老子以节俭为宝贝。

因贪婪而受到侮辱，不如俭而养廉；因狂妄而触犯道义，不如俭而全节；因掠夺而被人仇视，不如俭而养福；因纵欲而损害健康，不如俭而养性。元世祖忽必烈因为想念成吉思汗创业的艰难，到草原上挖来一盆青草，放在皇宫御座前，他告诉群臣们，这是节俭草，后世子孙应懂得勤俭的道理。元英宗硕德八剌曾经在御用大安阁看到先祖的遗物，衣服都是用普通的木绵纺织而成，上面还打了补丁，英宗感慨地说：“祖宗创业维艰啊！身上穿的衣服也这样节俭，我哪里敢奢侈呀！”

东汉明帝马皇后，是伏波将军马援的小女儿。她10岁即开始理家，13岁入太子宫，行止合矩，德冠后宫，被立为皇后。虽贵为皇后，她仍身穿粗丝衣服，饮食不求香甜，左右随从之人只穿普通帛布，不使用熏香饰物，目的就是要亲自做下面的表率，树立节俭之风。有一次，众多嫔妃来拜见马皇后，看到她一副农妇打扮，不禁大

笑起来，马皇后却说：“这也是百姓纺织出来的，看起来是有些老土，可没什么不妥呀！”从这里能看出马皇后节俭朴素的风范。又如隋文帝的妻子独孤皇后也非常俭朴节约，隋文帝配制止泻药，须用胡椒粉一两，这种东西平时宫中不用，多方搜求，最后还是没有得到。隋文帝曾经想赏赐柱国刘嵩的妻子一件织成的衣服，但宫中也没有。从上面几则小故事中，可以看出古代帝王和他们的家人修身的态度和节俭的风范。所以南北朝时齐高帝萧道成自继位后，便以节俭表率天下，他说：“我希望在我的领导下，市场上的黄金和泥土的价值一样。”到齐武帝萧赜时，全国百姓生活富裕，国家太平，找不出一个盗贼，这是以节 俭治国的结果。

勤俭节约是美德。纵观中华五千年文化史，官吏清廉勤俭也频见史书。宋仁宗时的宰相张知白，虽有高官厚禄，但仍保持过去做地方小官时的生活水平。人们对他感到不理解，张知白坦率地说：“我如今的收入，全家锦衣玉食也办得到。然而‘由俭入奢易，由奢入俭难’。我今天的收入不可能永久保持，一旦收入不如今天，家人久已过惯了奢侈生活，习惯了后一下子改不过来，家室和后代就可能出事。”张知白真是深谋远虑。“由俭入奢易，由奢入俭难”由此成为家教警钟。刘少奇曾经高声疾呼，在一切企业中，在一切国家机关中，在整个社会生活中，都必须提倡节俭，反对浪费。他说：“浪费在任何时候都是妨碍生产的发展和生活的改善的。”他指出，勤俭建国，勤俭办企业，勤俭办一切事业，是我国社会主义建设的长远方针。厉行节俭，开源节流，这对于领导工作来说无疑是非常重要的措施。一个国家，一个企业，一个组织，无论多大的家底，如果不节流，金山银山都要流出的。当然节俭不单是节约财力、 物力，还应包括人力，应该珍重大家的创造力，爱惜大家的劳动热忱，节约大家的劳动时间。提高劳动生产力应同节约活动与物化劳动联系起来。我们过去讲节俭，多是强调节衣缩食，这是小方面的，从全局来说，应是节俭劳动力，节俭原材料，节俭劳动时间。这样的节俭，意义更大。

9.倡导节约(2)

节约的都是利润

2008年10月去世的台湾地区企业界“精神领袖”、台塑总裁王永庆生前提出：节省一元钱等于净赚一元钱。 许多企业领导看重的是财富的创造，对于节俭似乎注意不够，有时甚至认为这是小家子气。殊不知，节俭也是理财的一部分。学会了节俭每一 分不必花费的钱，也就学会了对财富的运用和创造。

盖茨和一位朋友同车前往希尔顿饭店开会，由于去迟了，以致找不到车位。他的朋友建议把车停在饭店的贵客车位，盖茨不同意。他的朋友说“我来付”，盖茨还是不同意。原因很简单，贵客车位要多付12美元停车费，盖茨认为那是“超值收费”。作为一位天才的商人，盖茨认为：花钱像炒菜一样，要恰到好处。盐少了，菜淡而无味；盐多了，苦咸难咽。哪怕只是几元钱甚至几分钱，也要让每一分钱发挥出最大的效益。一年夏天，32位世界级企业家（总资产超过英国一年的国民经济总收入）举办一次“夏日派对”，盖茨应邀出席这个盛会，身穿的一套服装，是他在泰国休假时花了不到10美元买的，还抵不上歌星、影星干洗一次衣服所花的钱。盖茨说，一个人只有当他用好了他的每一分钱，才能做到事业有成，生活幸福。

节约就是创造，对企业而言，省的是钱，创造的是价值。节约一度 电、一滴水、一张纸，点点滴滴、积少成多、集腋成裘，这是一个人人皆知的道理。但不可回避的是，在现实生活中，存在着各种浪费的现象，小到一度电、一滴水、一张纸，大到造成生产原材料的浪费，甚至设备并不必要的磨损。

美国航空公司是美国最大、最赚钱的航空公司之一。令人惊讶的是，它之所以能赚大钱的根本原因之一，在于它的管理团队所采取的一系列独具特色的节省式管理方案。美航总是想方设法在不断的节省中实现它的效益最大化。例如，尽可能更换更先进、更省油的飞机；

增加飞机的座位密度；发展轴辐式的路线结构以减少间接成本；通过劳动契约和双层工资结构减少劳工成本；削减燃油与其他非劳工的变动成本等。

美航通过减轻飞机的重量从而节省了不少美金。20世纪80年代中期，美航把每架飞机的内部重量至少减轻了680千克，而重量之所以能够减轻，是因为装上了较轻的座椅、把金属推车改换成强化塑钢、换用较小的枕头和毛毯、在头等舱中使用轻型器皿、重新设计服务空厨等。这些改变均不同程度地减轻了飞机的重量，使美航的每架飞机每年至少节省2.2万美元。

美航的管理团队在追求成本最小化的过程中，做到了精细化管理。除了代表美航标志的红、白、蓝条纹外，美航飞机不加任何油漆。这项策略降低了油漆和燃油的成本。据计算，一架不上漆的飞机大约轻了181千克。

因此，每年每架飞机的燃油由此可以省下1.2万美元。不过，美航的节省绝不是毫无原则、没有道理的节省。实际上，与其说它节省，不如说它决不浪费不该花的每一分钱。有一次，美航执行长官罗伯•柯南道尔在美航班机上发现，未吃完的生菜足足有一大塑料袋。他将其交给机上负责餐食的主管，下令缩减晚餐沙拉的分量。除此之外，他还下令减去每位乘客沙拉中的一粒黑橄榄。如此一来，竟然为美航每年省下7万美元。

企业应倡导全体职工节约单位产品的劳动时间，提高产量、产值、劳动生产率，降低生产成本。坚持少花钱、多办事，力行从简节约，着力增强节约意识，养成节约习惯，形成并完善节约制度，才能不断增强企业核心竞争力，促进企业的持久健康发展。

10.要有听真话的诚意和胸怀

不少领导者都有一意孤行的癖好，除了自己的意见外，根本就听不进别人任何有益的进言。而当别人有意见的时候，他们也常常命令别人保持沉默。当组织的环境里发生质疑的时候，出面发出质疑的人就很有可能会被贴上“不忠”的标签，甚至被视为是制造麻烦的人。到底什么才是判断反对和不同意见的最佳方式？应当鼓励勇于发表不同意见甚至是反对意见的人。

刚愎自用者必垮台

自古以来，一意孤行、刚愎自用的领导人必定要垮台。这是历史经验的总结。 读过《三国演义》的读者都知道关羽“大意失荆州”的故事，其实，关羽并不是疏忽大意而丢了荆州，而是丢在他不能兼听不同意见的弱点上。关羽守卫荆州时，东吴吕蒙做了大都督，吕蒙早就有抢回被刘备骗去的荆州的打算，但他心知强攻硬取只会使自己吃亏，于是想办法从关羽的弱点上开刀。正巧，关羽没有亲自守荆州，正在外面带兵攻打樊城，吕蒙一见机会难得，便表面上主动与关羽搞好关系，暗中用计蒙蔽关羽。他诈称有病，让东吴书生陆逊代替自己都督的职位。陆逊刚上任，就以友好的言辞写了一封信，并备了厚礼，遣使拜见关羽，关羽听说后，警惕性一下子放松下来，他还嘲笑孙权说：“孙权见识短浅，竟用孺子为将！”他丝毫没把陆逊放在眼里，认为陆逊奈何荆州不得，反而把荆州守兵抽出攻打樊城。关羽的副将司马王甫、赵累却不这么看，他们认为东吴必有阴谋，苦劝关羽不要轻易撤走荆州守兵。而关羽对东吴近日一系列的行动与迹象 没有认真分析研究，只是知其然而不知其所以然，狂妄地认为东吴胆怯，放心大胆地撤走了荆州守兵。但后来事实是，东吴军队 渡江夺取了荆州城。

直到此时，关羽对荆州已失守的消息仍不相信，当军中有人私下传言荆州失守时，他听后愤怒地制止道：“此是敌方讹言，以乱我军

心！东吴吕蒙病危，孺子陆逊代都督之职，不足为虑！”这是何等的目空一切。后来探马报知实情后，才相信荆州真的丢失了。关羽这才大惊失色，不得已投奔荆州属地公安，岂知公安也已被吕蒙夺取了。在这进退无路之际，关羽似乎有一丝觉醒，他对身边的司马王甫深深叹道：“悔不听足下之言， 今日果有此事！”

如果说，荆州是关羽大意才丢失的还说得过去，那么，关羽败走麦城则是不听建议所致。当困守麦城，内无粮草，外无援兵之际，关羽决定抛弃麦城，突围去西川。可是去西川如何取道他又拒绝了王甫的正确建议。去西川本有两条路可走，一条是大路，一条是偏僻小路，关羽打算从小路去西川，王甫听后惟恐吴魏在小路设下埋伏，连忙建议部队取道大路。这时，关羽又犯下了一意孤行的老毛病，他固执地不肯听王甫的话，还自信地扬言：“纵有埋伏，有何惧哉！”坚定不移地要走小路。王甫料定关羽此去凶多吉少。纵百般劝阻仍无济于事，结果呢？父子双双遭擒身死。一代英雄豪杰因不能兼听不同的意见而酿成重大的历史悲剧。

一千张羊皮，不如一张狐狸腋窝皮珍贵；千百人俯首顺从，不如一人诤言争辩对事有益。作为一个领导者，应该具有从谏如流的雅量，能够听取不同意见，并鼓励下属敢于讲不同意见。正所谓“君子和而不同，小人 同而不和”，领导者能经常听到不同的意见，于己于人都有好处。

要有听真话的诚意和胸怀

法国社会心理学家HM•托利得提出：测验一个人的智力是否属于上乘，只看脑子里能否同时容纳两种相反的思想，而无碍于其处世行事。两种正反的思想共存，说明你能够听进不同意见，或者说，听到反对意见时不是暴跳如雷恼羞成怒，而是能把反对意见认真听完并加以分析，说明你已经将问题的两个方面都考虑到了，如能够充分加以分析，会对决策起到积极的影响。

袁绍就是因为不能容忍反对意见而最终以十万之师败给曹操的数万大军。袁绍兵多谋众粮足，宜守；曹操兵强将勇粮少，宜速战速决。袁绍起兵应战，田丰极力反对，被关入囚牢。袁绍果败，大伤元气，因大悔“吾不听田丰之言， 兵败将亡；今回去，有何面目见之耶！”逢纪乘机进谗言，袁绍恼羞成怒，决意杀田丰。

田丰在狱中，狱吏贺喜说：“袁将军大败而回，君必见重矣（您一定又会被重用啊）。”田丰怅然说：“袁将军外宽内忌，不念忠诚。若胜而喜，犹能赦我；今战败则羞，吾不望生矣。”果然使者奉命来杀田丰，最终田丰自刎而死。

而曹操面对不同意见，采取的却是与袁绍截然相反的两种态度。曹操在初定河北后，又与众人商议西击乌桓；曹洪等人极力反对。曹操听从郭嘉之言，费尽艰难破了乌桓。回到易州，重赏先曾谏者。诚心对众将说：“孤前者乘危远征，侥幸成功。虽得胜，天所佑也，不可以为法。诸君之 谏，乃万安之计，是以相赏。后勿难言（以后不要怕提意见）。”

田丰的反对意见是对的，袁绍却把他杀了。像这样的糊涂领导，谁还会再提反对意见呢？怎么会逃脱惨遭失败、受人耻笑的结局呢？袁绍四世三公，根基深厚，曹操也深为叹惜：“河北义士，何其如此之多也！可惜袁氏不能用！若能用，则吾安敢正眼觑此地哉！”曹操则相反，从善如流，不闭目塞听，即使反对意见错了，仍然大加奖赏，鼓励大家多讲。因为反对者总有反对的理由，其中必有可取之处。如果侥幸成功，就轻视取笑甚至惩罚提反对意见者，那只会让众人变得唯唯诺诺而已。

管理者拥有权力、地位，容易被阿谀奉承、阳奉阴违所蒙蔽而听不到真话。现实生活中，为了赢得领导的欢心和偏爱，下属大多讨好，甚至糊弄管理者，说假话蒙骗上级的现象屡见不鲜。因此，一个优秀的管理者必 须要有听真话的诚意、胸襟和行动。

某领导带领下属一行10人，乘坐一艘小船，到某海岛游玩。回途中，领导提出暂不回航，到另一小岛上去玩儿。其中有一人提出："那岛周围暗礁多，流急浪大，很危险，还是不去的好。"领导听后很不满意，厉声说道："不要说不吉利的话，扫大家的兴，风平浪静有什么意思？同意去的站到左边，不同意的站到右边。"很多人察言观色，溜须拍马，结果一个个都向左边走去，当右边只剩下一个人时，小船由于重心偏移，翻了过来。

都站在一边，并不是好事。领导独断专行，讲真话者受到排挤、孤立，谁还愿意讲真话呢？领导要听到真话，就必须以开放的心灵容纳别人的想法，有民主的作风，让群众想说、敢说，真正做到言者无罪，闻者足戒。另外，领导应该认识到，敢提意见的人，并非对自己有成见。 多数敢提意见的人，是相对有事业心、有进取心、责任感强、思想敏锐、关心工作的人。老子说："信言不美，美言不信。"真话未必中听，中听的话未必真实。一些意见可能偏激、不全面、不正确，甚至个别人可能意气用事，发泄不满。领导要有气度、有雅量，辨证地看待，不能因与自己意见不合而抱有成见。要有实事求是的精神和宽广的胸怀与度量，听到一些过激的言语时，不要气恼，要宽容、忍让，耐心地让对方把话说完，然后再心平气和、实事求是地说明情况、分清是非，这样才不至于堵塞言路，才能表明自己提倡、赞赏、鼓励、支持说真话的态度。当然，在听取不同意见或反对意见时，也要分清真伪，搞清凿凿之言、肺腑之言和毫无根据的 谎言。要分清好坏，分清金玉良言和别有用心的谗言。要分清虚实，分清不含水分的实在话、毫无意义的空话和言过其实的大话。只要领导放下架子，多一点人情味，以诚相待、平易近人，和下属交朋友，就能以自己的真情换来部下的真心。

11.倾听不同的意见

领导干部不可能个个都是面面俱到的专家，难免存在“知识盲点”，因此，多听听不同的意见，有助于形成信息通畅、科学民主的决策机制。反之，如果领导干部凡事都搞“一言堂”，极易造成决策失误，贻误发展机遇。领导干部多深入基层，多倾听干部和群众的建议或意见，以博大的胸襟包容“不同声音”，才能在“不同意见”中开阔视野、明晰思路，才能避免独断专行、闭门造车。

兼听则明，偏信则暗

唐太宗问魏征：“历史上的国君，为什么有的明智，有的昏庸？”魏征回答说：“兼听则明，偏信则暗。”接着，他列举历史上的人与事说：“秦二世只听赵高的 ，隋炀帝偏信虞世基，结果耳目闭塞，导致国家灭亡。国君如果能多听各方面的意见，采纳下面的正确主张，下情上达，就会明智；如果只听单方面的话，就会被蒙蔽，就昏庸。”太宗听了魏征的话，连连点头称好道：“明主思短而益善，暗主护短而永愚。”

戴高乐将军文笔优美，又勤于写作，因此，他和智囊团中的重要组成人员的关系就很特殊。他需要这些人，需要他们就他指定的题目撰写发言稿和文章。但这些“笔杆子”为他撰写的东西，常常不能为他所用。有一次，一位智囊为他起草了一份发言稿，自认为十分满意。可当第二天拿到戴高乐阅过的这份稿子时，他失望了。戴高乐已经把它改得面目全非。这位智囊诊断，这表明戴高乐对自己很不满意，自己已经面临着被辞之祸。于是他尴尬地问：“我是不是还有必要留在总统府工作？”戴高乐淡然一笑说：“当然有必要了！我需要一份讲演稿，为的就是和他唱反调。”戴高乐就以这样的方式，和自己身边的智囊进行运筹于帷幄中的较量，来加深和发展自己的思考，来肯定或否定自己的决断，来和自己想象中的论敌或政敌进行争斗。 戴高乐是个来文必复的总统，他阅过的文件在第二天一定要退回给作者。在文件

的上面留有他对他们的同意、否定、争论或是赞扬的批语。而 这些顾问和智囊们就会在他的简短的指示中找到他们所需要的东西。

凡是有头脑的人，都具有自己的思想，但又不迷信自己的思想，总是在兼听他人的想法之后，来肯定或否定自己的决断，做出自己的结论，所 以谁也不敢轻视这种人。

有人说“不”并非坏事

两年前一位记者朋友去一家乡镇企业采访，那位在当地小有名气的企业家、该企业董事长正坐在办公室里生闷气。原来，上午在董事会上他再次提出上果汁生产项目，结果又被否决了。

聊起企业的管理问题，他连连抱怨：现在的企业越来越难管了。他 说：“企业刚创立的时候，虽然规模小，员工文化素质也不高，但干什么都比较顺心。我指东，没有人往西。现在倒好，规模上去了，效益也翻了几番，又招进了大批高学历的人才。按说，工作应该更得心应手了，可实际上呢，我的话现在不灵了，常常有人唱反调。就说生产果汁这件事吧， 你知道，一瓶汇源或是茹梦，饭店卖十几、二十元。咱这个地方有的是果子，要是上了果汁生产线，你想想那利润！可几个副总愣是不同意，说果汁眼下走俏，但从长远来看却……”

两年后，这位董事长在北京参加全国劳模表彰会，又与记者朋友见面了。闲聊时，记者朋友问他那个果汁加工项目后来是否上了，他长嘘一口气说：“幸亏当初没上，如果上了的话，现在可就背包袱了。邻县上了一家，老本都搭了进去。”他感慨地说，企业里有人说“不”，并不见得是坏事。

作为领导，员工在你面前唯唯诺诺，并不一定就是好事。当有人向你 说“不”时，应该庆贺才对。如果你总是按过去成功的道路走下去，接下来等着你的定是死路一条。

12.利用情感联络人心

无论是在工作上、家庭中还是其他方面，只要心不在焉，事情就很难成功；只有全心全意地付出全部身心，工作才能做好。领导在工作过程中，应学会利用情感联络人心。领导者赢得了人心，员工的激情就会自觉产生，他们也就能体会到挑战的兴奋、竞争的刺激和成功的喜悦。心理学家说：“你不必管理自觉的人，如果他们的心投入了，做任何工作都会有动力。”

凭什么抓住员工的心

员工能否全身心地投入工作，是事业成功的关键之一。领导抓住了员工的心，也就抓住了一群活生生的人。 领导可以分为两种类型。有些是严厉分子，他们依靠高声、粗暴的咆哮来驱使人们工作，然后以威严来激励部属。而大多数的老板，要求虽 然一样，但把他们的严厉融化在说理、分析及幽默中。他们也希望自己的 命令能畅行无阻，但他们却不是严厉分子。他们能体会 到自己接触的是

“人”，因此采取直截了当、完全人性化的方法说：“喂，他们有工作要 做，让他们快做吧！”

保罗•盖蒂是西方首屈一指的石油大亨，他把大部分的时间花在油田里和他的雇员一起工作。有一次发生的偶然事件，虽然其本身不太重要，却让盖蒂认识到，和员工建立良好的关系多么重要。

这天，盖蒂在油井工地上注意到一个名叫汉克的搬运工动作懒散，他生气地骂起来：“你在干什么？振作起来，笨蛋！”骂完之后，他还咆哮一声。“好的，老板。”汉克平静地回答道。不过，他还是奇怪地看了盖蒂一眼。这让盖蒂莫名其妙。不一会儿，他了解到汉克有手伤。汉克本来可以回去接受治疗，但他因为不愿让工友和老板失望，于是留了下来。得知这个情况后，盖蒂走到汉克身旁，说：“抱歉！我刚才不应该发火。我开车送你进城去找个医生看看你的伤手。”听到老板这句话，汉克和他的伙伴久久地瞪着盖蒂，然后他们笑了。

从表面上看，这件小事没有多大意义，然而它却是有着高度价值的管理秘诀。盖蒂身为老板，未事先查明真相便乱发脾气犯下错误，使下属产生了抵触情绪，造成生产效率下降，在所难免。幸好，盖蒂发现了过错，便立即真诚地道歉，而且提出合理的、适当的补救方法，这样，马上又重新建立了良好的关系。 有效率的领导与员工之间的关系建筑在并不复杂的基础上，成功的领导欲抓住员工的心应从两个方面努力。

1．使员工感到愉快

如果公司成天暮气沉沉，各成员之间“鸡犬之声相闻，老死不相往来”，如何能激发员工的热情钟爱企业呢？如果公司不能激发快乐气氛和振奋精神，又怎么能使员工全心全意地工作呢？有人问比尔•盖茨，如果让他重新开始，他会去哪家公司上班？盖茨没有直接回答这个问题，而只是谈了使人高兴和令人感到工作有趣的重要性。为了吸引和留住那些最好的员工并激发他们的工作热情，老板们需要在工作场所营造一种振奋精神 和令人愉快的氛围。

2．兼顾工作和家庭

家庭是社会的细胞，稳定家庭对工作有很大促进作用。一份调查报告中说：“有90％的高层领导将工作带回家去做，他们呼吁要更好地注意兼顾员工们的工作和家庭，否则，企业有可能失去一些人才。”由于社会竞争越来越激烈，人们生存的压力也越来越大。在日本，许 多人因过度劳累而猝死在工作岗位上。这种现象的发生，就是日本政府和企业领导未能协调好员工工作和生活需要之间的平衡。要赢得员工的心， 就必须采取积极的方法兼顾他们的工作和家庭。

高效能生活最主要的、也是惟一的因素是平衡，平衡工作做得越好，效能、热诚和创造力也就越大。

士为知己者死

善解人意，是衡量领导是否从心理上打动下属的一个重要方面，只有这样，领导才能深入下属的心灵深处，真真切切地把下属当做人

来任用， 力戒把下属当作机器人摆置。惟有善解人意，才能用人至深。

作为领导，你到底对自己的下属认识有多深？即使曾在同一单位相处五六年之久，有时也会突然发现竟然不晓得对方的真面目，尤其自己的下属对他的工作有怎样的想法，或者他究竟想做些什么，这些恐怕你都不甚 清楚吧！结婚很久的夫妻，有时也难免彼此有所误解，所以，一位领导对他的部属未能有充分的了解，实在不是意外的事。作为领导，应时刻不忘 提醒自己对部属“毫无所知”，怀有这种态度，才能不忘处处观察部属的言行举止，才能真正了解他。

一个领导，常为了不能知悉部属而伤透脑筋。“士为知己者死”，充分了解部属，成为他的“知己”，可使部属为公司尽全力。如果领导能够做到这一点，那么，无论是在工作或人际关系上，都可以列入第一流的领导。

三国时，东吴孙策、孙权兄弟用人，有十分高明之处。孙策活捉了太史慈后，亲自为?松绑说：“你是青州的名士，只是跟随的主人不适合你自己，我现在是你的知己，你不必担心在我这里不如意。”张昭担任长史 时，北方士大夫来信说了许多赞美张昭的话，孙策听到这些话后，高兴地说：“管仲担任齐国丞相的时候，使齐国完成了霸业；而今张昭这样的贤能之士，我用了他，他建立的功名不也有我的一份吗？”正由于孙策善于用人，与文武百官情投意合，才招揽了许多人才。

孙策死后，孙权继承了东吴王位。孙权对大将军甘宁的粗暴脾气非常恼火，吕蒙劝他说：“难得有甘宁这样善战的大将！”孙权从此以后善待甘宁。刘备进攻吴国时，有人传话给孙权，说诸葛谨（诸葛亮家兄，字 子渝）暗暗派人前往蜀国，孙权却说：“我和子渝有生死之交，他不会负我，就像我不负他一样。”

孙权任吴王时，从不袒护自己的过失。有一次，他准备派张弥、许晏乘船从东海北上至辽东，去招抚加封公孙渊。张昭竭力劝阻，孙

权听不进去。后来，派去的张弥、许晏二人果然被公孙渊杀害。孙权自感惭愧，亲自登门向张昭道歉。过了好久，张昭才由儿子扶着出门相见。孙权请他上车，一同回宫。回宫后，孙权向张昭承认了自己的错误。孙氏兄弟的用人之道就是：引为知己，以诚相见，以意气相感。

13.成事在公平，失事在偏私(1)

成功的领导者是公平处事者。出于公心，一视同仁，一碗水端平，才能赢得别人的认同。《 吕氏春秋•贵公》中说：“阴阳气候，甘露时雨，不择物而变，不私物而降，这才是公的气象。”刘宝楠解释说：“治天下必先公正、公平、公开，公则使老百姓高兴。公则天下太平，太平来自公。成事在公平，失事在偏私。”

不公平就难以服众

人活一口气，树活一张皮。人可以什么都没有，但一口气总是有的。只要活着，这口气总在。平时受轻视、被欺压，投告无门，这口气拼命忍 着、压着，后来，终于忍不住、压不住了，如堤水冲决而出，漫过了理智的河岸，这样就很危险。身为领导，不能高高在上，对下面的人不能恣意委屈、愚弄他们。相反，处事要让他们高兴，平和他们的气势。做到这一点，没有别的办法，只有一个“公”字。众人心理平衡、平顺，全靠领导者能持之以公，进而天下太平、平安，也靠领导者能秉公办事。

世间最可怕的事，就是不公平。成事在于以公平服人，不公平就难以服人。张南轩说：“从政需要公平心。心不公平，好事也会办成坏事。” 让人觉得公平，首先在于平其人之气，平其人之情。人心之所以难平，就在于气的干扰，就在于情的牵挂。诸葛亮有句名言：“我的心像一杆秤， 不为他人所轻重。”

诸葛亮一生的功业，全都体现着公平二字。《三国 志》的作者陈寿这样评论诸葛亮：“为政开诚布公，公正尽忠。对时世有用的人，就是仇人也奖赏；违犯法令、怠慢国家的人， 就是亲人也要诛杀。认罪后肯悔改的人，从轻处理；死不认错，还狡辩的人，虽轻重罚。善没有成绩不赏，恶没有坏果不贬。严刑峻法，天下却没有人怨恨，这就是他用心公平正直的结果。诸葛亮堪称治世的良才，能力与管仲、萧何在伯仲之间。”

马谡同魏国大将军张在街亭作战，他由于违反诸葛亮的指挥，被张大破蜀军。诸葛亮于是拿下马谡，把他杀了。他亲自祭奠，并且抚养他的孩子，对待他们像自家人一样。蒋琬说："现在天下没有安定，而你杀了有智有谋之人，难道不可惜吗？"诸葛亮哭着说："孙武能够取胜天下，是因为他用法公正。现在四海分裂，战争刚开始，如果废除了军法，用什么讨伐敌人呢？"

当初诸葛亮认为马谡才智权术超过常人，对他非常器重。刘备死前对诸葛亮说："马谡言过其实，不能大用。"诸葛亮没当成一回事，任马谡为参军。到现在把他杀了，人们都说，马谡是丞相平时熟知的人，到他打败仗，流泪把他杀了，而且抚恤他的后代，真是为政没有私心啊。

张释之在西汉文帝时官任廷尉，典掌刑狱。有一次，文帝车骑出行中渭桥时，有一人从桥下跑出，惊吓了皇帝所乘的舆马。文帝当即命令侍从骑士逮捕此人，交付廷尉治罪。张释之受理此案，犯人供称自己是本县人，行至此地，闻听皇上驾到，过往人众禁止通行，便藏于此桥下。时已至久，以为车骑已过，刚出来就撞上了皇帝的车骑，便匆忙跑开。廷尉依律定罪，奏报皇上："一人违禁，罚金四两。"文帝大怒，认为此人惊吓车马，几乎伤了自己，廷尉只判罚金，这是轻君重民。张释之则据理力争："法律是天子与臣民共同遵守的，依法所定就是罚金，如果重判，则使民不信法。若将此人诛杀，也就罢了。既交付廷尉审理，则当依法定罪。廷尉本身是天下公平的象征，廷尉不公，天下执法者就会轻重法令，百姓将手足无措。望陛下慎察。"文帝权衡利弊，诚服称赞道："廷尉的判决是对的。"

人为万物之灵，最富情感。人与人之间，既有亲疏之别，又有朋仇之差。这种差别原本无可厚非，但若引之于法，循私枉法，就难免成众矢之的。诸葛亮等人深明大义，理智处事，情怨是情怨，公法是公法。领导能如此，确实是至高无上。

13.成事在公平，失事在偏私(2)

公、正、明、大

姜子牙回答周文王“领导如何展开工作”这个问题时说：“要安详稳重而心气平静，要宽柔有节而胸有成竹，要善于听取意见而不固执己见， 谦虚谨慎而正直，处事公正而不怀私心。”

领导应做到公、正、明、大。领导能公，他的心自然没有私欲；领导能正，他的心自然不存偏见；领导能明，他的心自然没有隐情；领导能 大，他的心自然深涵广博。领导自己的心同于常人的心，让它与万物同体，与日月同辉，与天地同行，这样就基本做到了“公正明大”。人心之所以无法和天地一般大，就在于存在私欲。抛弃私欲，心中就只有一个公字了。

伤害领导者形象的，莫过于私心莅事，私心断事，私心处事。平常人可以有私心，他的私心只局限在一人一身而已；领导者不能有私心，有私心就失去了公心。理天下大事的人，首先要以大公无私来应付天下。澄清己心来审理，平静己心来论事，公正己心来待人，宽大己心来应物，镇定己心来处变，这是领导人物的无上心术。

在大道理上谈论大公无私容易，在实际中做到大公无私困难。生活中，真正能舍己为别人，舍己成就别人的领导有多少呢？公正就会无私，无私就会宏大。私心为己的人，常以人为私，常以物为私，但最后往往身与物相违，人与己相违，心与理相违，事与行相违。“大道之行，以天下为公。”子贡问孔子：“什么是三无私？”孔子回答说：“天无私覆，地无私载，日月无私照。按照这三条去做，是三无私。”舍己为人，别人就信服；舍己为国，国家就信服；舍己为天下，天下就信服。历代的圣君贤主，清官廉吏，无不以牺牲精神服务于国家，服务于民族，服务于人类。

领导工作当以服务为目的，不以索取为目的。为朋友服务，就会得到朋友；为社会服务，就会得到社会；为国家服务，就会得到国

家；为人类服务，就会得到人类。这是永恒的道理。

范仲淹当宰相时曾经办理过这样一件事：他挑了一批精干的官员，到各地去检查看看那里的官员是否称职，不称职的就在名册上画一个圈，结果有不少官员的名字被圈起来了。他的手下知道范仲淹要把画了圈的人都免去官职，就劝他说："您勾掉一个人的名字是件容易的事，可您知道，这一笔下去，他的一家人都要哭了。"范仲淹说："一家人哭，总比千家万户哭要好。"原来，那时官风败坏，一人当官，他的子孙跟着当官，而且当官的只知道敲诈勒索百姓，不管百姓死活，范仲淹就是不让这样的人再当官，白拿钱粮，尸位素餐。这些人习惯白吃白喝，一没官当，他们一家人当然要哭了，但在他们管理下的千家万户的百姓都不哭了。范仲淹的公正得到了人们的广泛称赞。"先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。"领导者首先忧虑的不是个人的事，而是天下的大事；等到天下人都快乐了，领导自己也就快乐了。将自己的快乐和众人一起分享，众人将快乐着他的快乐；将众人的忧愁当成自己的忧愁，众人将忧愁着他的忧愁。乐以天下之乐为乐，忧以天下之忧为忧，能这样做的人，很少有不成为领导的。

14.运用人性特有的弱点(1)

我们要承认这样一个大前提，即无论谁都是有其弱点的，而且有其特有的弱点。领导的艺术，就是制服这些弱点的技术。牛，必须穿着鼻子；马，必须勒着口头。你如果能把握住他人的弱点，则一切自能称心如意，同时还必须明了自己的弱点。你可以利用对方特有的弱点来控制他，他也会利用你特有的弱点来控制你。人类是互相利用的，你技术的高下如何，决定你成败得失之果。

满足对方的欲望

人们无时不在为名而生存，无时不在为利而生存。世间有为名甚于为利的人，有为利甚于为名的人，有既为名又为利的人。有名义上是为名， 实际为利的人；有名 义上是为利，实际是为名的人。你需要做细致的观察，使利用的技巧有新的提高。

自从汉二年（公元前200年）五月开始，楚、汉在荥阳一带展开拉锯战，谁也没有占到多大优势。于是双方约定，以鸿沟为界，中分天下，其西归汉，其东归楚。汉四年九月，项羽解围东撤，刘邦也要引兵西归。张良充分认识到此时的项羽因刚愎自用，到了众叛亲离、捉襟见肘的地步。于是，张良、陈平二人同谏刘邦，希望他趁机灭楚，免得养虎遗患。刘邦从谏，亲统大军追击项羽，另遣人约韩信、彭越合围楚军。汉五年十月，汉军追至固陵，却不见韩信、彭越二人前来驰援。项羽回击汉军，刘邦又复败北。刘邦躲在山洞中，不胜焦躁，询问张良道：

“诸侯不来践约，那将怎么办？”张良是一位工于心计的谋略家，他时刻关注着几个影响时局的重要角色的一举一动，探索着他们心灵深处的隐秘，并筹划着应对之策。

当时，虽然韩信名义上是淮阴侯，彭越是建成侯，实际却只是空头衔，没有一点实权。因此，张良回答刘邦道：“楚兵即将败亡，韩信、彭越虽然受封为王，却未有确定疆界，二人不来赴援，原因就在

于此。您若能与之共分天下，当可立招二将。若不能，成败之事尚无法预料。我请您将陈地到东海的土地尽划归给韩信，睢阳以北到谷城的土地尽划归给彭越，让他们各自为战，楚军将会很容易被攻破。”刘邦一心要解燃眉之急，听从了张良的劝谏，不久，韩信、彭越果然率兵来援。十二月，各路兵马会集垓下，韩信设下十面埋伏大阵，与楚决战。项羽兵败，逃至乌江自刎。长达四年之久的楚汉战争，以刘邦的胜利而告终。

在处理韩信、彭越索要实惠这件事情上，张良做得十分周到，也充分利用了人性的弱点——好名、好利。划归一些封地给他们，就满足了他们的心愿，使他们各自为战，尽力而战。

人没有不自私的，与其让他为你办事，不如让他为自己办事。后者比前者的成功率要高得多。

周文王在渭水北岸见到了正在直钩钓鱼的姜太公，太公说，用人的道理和钓鱼有点相似之处：一是禄等以权，即用厚禄聘人与用诱饵钓鱼一样；二是死等以权，即用重赏收买死士与用香饵钓鱼一样；三是官等以权，即用不同的官职封赏不同的人才，就像用不同的钓饵钓取不同的鱼一样。姜太公接着说：“钓丝细微，饵食可见时，小鱼就会来吃；钓丝适中，饵食味香时，中鱼就会来吃；钓丝粗长，饵食丰富时，大鱼就会来吃。鱼贪吃饵食，就会被钓丝牵住；人食君禄，就会服从君主。所以，用饵钓鱼时，鱼就被捕杀；用爵禄收罗人时，人就会尽力办事。”一个人有特殊的欲望，这个特殊的欲望，就是他特有的弱点，你抓住了他的弱点，并满足了他的欲望，他就乐于效用，乐于效力。利用人们心中真正的欲望去制约他，让他服从“我”的领导，就没有不鼎力而为的。

14.运用人性特有的弱点(2)

尊重对方的自尊心

人人都有自尊心。“你能迎合我的自尊心，我自然能为你办事，你伤害了我的自尊心，我绝不会顺从你。”这是人之常情。不仅自尊心如此，人人心中都有强烈的欲望，都在憧憬着美好的明天，憧憬着美好的未来。人的最大的弱点，就是即使在临终之前，还在向往着美好，希望明天有幸福到来。

人人都有欲望，都有追求成功的愿望。贤能的人希望自己更贤能，尊贵的人希望自己更尊贵，富裕的人希望自己更富裕。办事精明的人，往往 利用人的这个特点，而为自己增加成功的砝码。

黄德公司是纽约最大的一家“胡文字”及照排印刷所。有位技师的工作是照顾数十台打字机及其他不易管理的昼夜不息的机器润滑地运转。他总因时间太长，工作太多而抱怨，他需要一位助手。面对这件不怎么好办的事情，黄德公司的黄德经理却处理得游刃有余，他的做法给了领导者一个很好的启示。黄德经理没有给那位技师一个助手，只是为了改变他的态度及要求而又不引起反感，他给这位技师准备一间私人办公室，并在门上写着他的名字和头衔——服务部主任。经理不但没有减少他的时间和工作，反而使这位技师感到快乐。这主要在于他不再是一个随便可以被人喊来喊去修理机器的工人，他现在是一部之主，有威风，被重视，他感觉工作快乐，也就不再抱怨了。

拿破仑在创立荣誉军队时，发1500枚十字徽章给他的兵士，封他的18 位将军为“法国大将”，称他的部队为“大军”，而有的人不理解，说他孩子气，被人批评是给老练的精兵一些“玩物”，但拿破仑的回答却是：“人是受玩物统治的。” 这种给名衔和权威的方法，不仅对拿破仑的将士有效，而且对任何人都有效。纽约斯卡斯代尔的琴德夫人，常因孩子们在她草地上乱跑，踏坏了青草而烦恼。她试过批评，也试过利诱，但都于事无补。于是，琴德夫人试着给孩子群中最坏的一个

人一种头衔，及一种权威的感觉，使他乐于做她的“侦探”，让他管理，不准任何人侵入她的草地。她的“侦探”把这件事办得妥妥贴贴。他的做法是：在后院生上一把火，把一根铁条烧得通红，恫吓要烫任何践踏草地的孩子，随即琴德夫人的问题解决了。

这就是人性。当你希望自己的言行举止不触犯对方以致引起反感，那么你不妨做到：尊重对方的自尊心，使他乐于做你所建议的事。

15.和员工拉近关系

上司是权力的拥有者，在有些场合，出于工作需要，确实可以强调自己的身份与地位，以利于充分发挥权力的职能作用。但是，作为上司，千万不能因为自己拥有一定的权力就觉得处处高人一等，处处以严肃的面孔出现，给人以居高临下的感觉。因为这样的话，你的下属可能就会认为你面目可憎，不愿接近你，你也就难以与下属建立融洽的工作关系。

和员工拉近关系

真正有经验、有修养的上司，都能够与下属平等相处。因为只有这 样，才能赢得下属的真心拥护和爱戴，才能树立自己的威信。要做到这一点，首先上司的言行必须平民化，待人随和、亲切。不要 耀武扬威、故示尊严，使人觉得高不可攀，仿佛一尊巍巍的塑像，但却不能使别人产生敬畏，这样的上司不可能有融洽的人际关系，他自己的生活 也会孤寂而没有生气。

以下是领导和员工拉近关系的15个诀窍，作为领导者可进行参考。

1．了解对方的兴趣爱好

初次见面的人，如果能用心了解与利用对方的兴趣爱好，就能缩短双方的距离，而且加深给对方的好感。例如，和中老年人谈健康长寿，和少妇谈孩子、减肥以及大家共同关心的宠物等，即使自己不太了解人，也可以谈谈新闻、书籍等话题，都能在短时间内给对方留下深刻印象。

2．多说平常的语言

尽量不说意义深远及新奇的话语，而以身旁的琐事为话题作为开端，是促进人际关系成功的钥匙。受人爱戴与信赖的人，大多并不属于才情焕发，以惊人之语博得他人喜爱的人。尤其对于一个初识者，最好不要显出 自己的显赫，宁可让对方认为你是个善良的普通人。

3．避免否定对方的行为

初次见面是建立良好人际关系的重要时期，在这种场合，对方往往不能冷静地听取意见、建议并加以判断，而且容易产生反感。同时，初次见面的对象有时也会恐惧他人提出细微的问题来否定其观点。因此，初次见面时应尽量避免有否定对方的行为出现，这样才能建立良好的人际关系。

4．了解对方所期待的评价

人是这样一种动物，他们往往不满足自己的现状，然而又无法加以改变，因此只能各自持有一种幻想中的形象，或期待中的盼望。他们在人际交往中，非常希望他人对自己的评价是好的，比如胖人希望别人把自己看得瘦一些，老人愿意别人把自己看得年轻些。

5．注意自己的表情

人的心灵深处的想法，都会形诸于外，在表情上显露无遗。一般人在到达约会场所时，往往只检查领带正不正、头发乱不乱等问题，却忽略了“表情”的重要性。如想留给初次见面的人一个好印象，不妨照照镜子，审慎地检查一下自己的面部表情是否和平常不一样，过分紧张的话，最好先对着镜子中的自己傻笑一番。

6．引导对方谈得意之事

任何人都有自鸣得意的事情，但是，再得意、再自傲的事情，如果没有他人的询问，自己说起来也无兴致。因此，你若能恰到好处地提出一些问题，定使他心喜，并敞开心扉畅所欲言，你与他的关系也会融洽起来。

7．坐在对方的身边

面对面与陌生人谈话，确实很紧张，如果坐在对方的身边，自然会比较自在，既不用一直凝视对方，也避免了不必要的紧张感，而且会很快亲 近起来。

8．找机会接近对方

每个人都会在自己的身体周围设定一个势力范围，一般只允许特别亲密的人侵入。如果你侵入了，就会产生与对方有亲密人际关系的错觉。比如，推销员往往一边说话一边若无其事地移动位置，直到坐到客户的身旁，好感顿生。因此，若想早日建立起亲密的关系，必须找机会去接近对 方的势力范围。

9．以笑声支持对方

做个忠实的听众，适时地反应情绪，可以使对方消除陌生感、紧张 感，尤其要发挥笑的作用。即使对方说的笑话并不好笑 ，也应以笑声支援，产生的效果或许会令你大吃一惊。因为，双方同时笑起来，无形之中会产生亲密友人一样的气氛。

10．找出与对方的共同点

任何人都有这样一种心理特征，与人交往时，想获得对方的好感。这时你就要找出与对方的某种共同点，即使是初次见面，无形之中也会涌起亲切感。一旦接近了心理的距离，双方就容易推心置腹。

11．表现出自己关心对方

在招待他人或是主动邀请他人见面时，事先应该多少收集一些对方的资料。这不仅是一种礼貌，而且可以满足他人的自尊，使他感受到你的诚意和热忱。记住对方说过的话，事后再提出来当话题，也是表示关心的做法之一，尤其是兴趣、爱好、梦想等，对对方来说，是最重要、最有趣的事情，一旦提出来作为话题，对方一定觉得愉快。

12．先征求对方的意见

不论做任何事情，事先征求对方的意见，都是尊重对方的表示，在处理某一件事中，身份最高的人握有当时的选择权。将选择权让给对方，也就是尊重对方的表示。而且，不论是谁，都希望得到他人的尊重，决不会因此不高兴或不耐烦。

13．记住对方“特别的日子”

当你得知对方的结婚纪念日、生日时，要一一记下来，到了那天，打电话以示祝贺，虽然只是一个电话，给予对方的印象却很深

刻。尤其是本人都常忘记的纪念日，一旦由他人提起，心中的喜悦是难以形容的。

14．选择让对方家人高兴的礼物

馈赠礼物时，与其选择对方喜欢的礼物，倒不如选择其家人喜欢的礼物，哪怕是一件小小的礼物给对方的妻子，她对你的态度就会改变，而收到礼物的孩子们更会把你当成亲密的朋友，你将得到他全家人对你的欢 迎。

15．直呼对方的名字

我们都习惯在比较亲密的人之间才只称呼名字。连名带姓地呼叫对方，表示不想与他人太过亲密的心理。所以，直呼对方的名字，可以缩短心理的距离，获得意想不到的效果。

16.拥有一颗感恩的心

在一个“与成功者对话”的论坛上，一位听众请教台上的企业家：“您觉得一个人成功的秘诀在什么地方？”企业家没有讲一番大道理，而是告诉在座的各位：“保持一颗感恩的心。只要你对人对事对物保持一颗感恩的心，你一定会成功。”这段话赢得了阵阵掌声。

领导要有悲悯情怀

悲悯，似乎是一个与企业家的成功风马牛不相及的词。从古至今，人们评估企业家的成功最直接的标准都是“利润”。然而，安利公司的创始 人理查•狄维士在他的一本名为《悲悯的资本主义》的书中，提出了一个令人震撼的观点：“悲悯”而不是“利润”，才是自由企业根本的目标。 理查•狄维士认为领导力并非全是靠威严获得，对此他有切身休会。 狄维士的事业除了安利，还包括美国奥兰多魔术队，在一次不得不裁掉16个岗位的会议中，狄维士非常关心那些被裁掉的员工，他做出了决定：“不管付出多大努力，都要妥善安置他们。如果可能的话，就把他们安置在企业内；如果有困难，也要确保他们能得到补偿，要尽力帮他们找到新工作。一定要保证他们得到照顾。”诸如此类的事情很多，狄维士因此受到了下属的热爱和拥戴。可见，真正成功的企业领导固然希望赚钱，但会将人类和大地的福祉放在首位。

中国著名管理专家王育琨也曾在他的一篇文章中提到：“未来的世界只有两种公司不会被淘汰，一种是具有悲悯心的公司，另一种是具有科学心的公司。而能够创立常青基业的公司，则必须是真正具有悲悯心的公司。当一个公司形成一种悲悯心滋生的意识，这个公司也就成为一个不可分裂的整体，并会有无穷的竞争力。”

养成服务的领导观

姜子牙回答周文王提问“制订什么样的方法才能使天下归心”时说：“天下不是一个人的天下，而是天下人共有的天下。能让天下人同

享天下 利益的，就可以得到天下；独占天下利益的，就会失掉天下。”姜子牙回答周武王提问“怎样拯救天下”时说 ：“战争取得全胜而不必经过战斗，全军无伤亡，才是用兵如神。能与人同疾苦，就能互相救援。与人情同意合，就能互相成全。共同的恶敌在前就能互相帮助，有共同爱好就有共同的追求。所以就是没有军队也可取胜，没有冲车、机弩也可进攻， 没有沟堑之险也能防守。”姜子牙又说：“不掠夺百姓的，可取得百姓的拥护；不侵害别国的利益，可取得别国的拥护 ；不侵害天下的利益，可取得天下人的拥护。”把别人的忧虑当成自己的忧虑的人，别人也会忧虑着他的忧虑 ；把别人的快乐当成自己的快乐的人，别人也会快乐着他的快乐。用利益帮助别人的人，别人也会用利益帮助他 ；用道德对待别人的人，别人也会用道德 回报他。这就是人性和人情。爱护别人的人，别人会爱护他；尊敬别人的人，别人会尊敬他。爱护 别人就是爱护自己，帮助别人就是帮助自己，成就别人就是成就自己。相反，伤害别人就是伤害自己，毁谤别人就是毁谤自己，苛刻别人就是苛刻自己。古代做大事、立大功、建大业的人，必然是成大德的人。能得到众人的帮助，就会得到上天的帮助。帮助别人就是帮助自己，接济别人就是接济自己；帮助别人的人，天赐福给他，这就是“欲成就大业，首先要帮 助别人”的道理。得到大多数人帮助的人，成功就大；得到少数人帮助的人，成功就小；得不到别人帮助的人，只有失败，没有成功。得到家乡帮助的人，可 取得家乡；得到人民帮助的人，可取得人民；得到天下帮助的人，可取得 天下。希望获得别人帮助的人，首先要帮助别人，吃亏在前，占便宜在后。养成了牺牲自己来为家庭服务、为朋友服务、为社会服务、为民族服务、为国家服务、为全天下服务的人生观，就必然使自己的思想意识在行动上表现出来， 并将 这个行动转化为日常生活中的习惯 、准则，久而久 之，为别人服务的行为就会出于自然、发于至诚，像天赋本能一样。服务观扩充来说，也就是以拯救别人为目的的人生观。拯救别人的人，成就别 人的事业；拯救国家的人，成就国家的事业；

拯救人类的人，成就人类的事业。真正做到以至诚拯救别人、帮助别人、服务别人为终生目标，并以 此作为终生行事的规范，能得到别人的灵魂、身体和精神的拥护。忠诚于人类的事业，人类也会忠诚于你的事业，这是领导的法则。

17.做一个正直的领导(1)

领导的道德品质在组织内有很强的示范效应，上行下效，传染性极大。常常存在这种情况：一个道德修养好的人，可以改变自己周围的环境，形成正直的风气；原本好端端的团体，来了一个不怎么高尚的“头儿”，过不多久，春风散尽而邪气弥漫。为了避免这种情况的发生，高明的领导人十分注重自己的道德约束，注重自己待人接物的方式，注重处理与同事、下属、家人的关系，保持一种较为完善的风范。我们不能要求领导在道德方面都是完人、无懈可击，但是正直却是基本的要求。

领导工作在于正直

人类是过群体生活的，每一个个体的努力，都会影响到社会的进步；每一个人的身心健康，也是社会康乐的基石。个体与社会，具有休戚与共的密切关系，这是人类的一项特质，领导该如何发挥这项特质呢？首先必 须认识“身为万物之灵”的神圣，并仔细而冷静地观察事物的真相，培养判断与应变的智慧，同时，彻底思考并了解做领导的价值与真谛，不断鞭策自己，朝向全人类的福祉。而为了充分发挥人类休戚与共的这项特质，就要做个正直的领导，以公正无私的胸襟，来实现做领导的真实意义。

孔子高度评价正直的行为。他说：“领导在于正直，不正直的领导也可以生存，那是他侥幸地免于祸害。领导应该把正直的人提拔出来，放在邪恶的人之上，这样老百姓才会安定。”卫国大夫子鱼是一位正直的官 员，当时，奸人弥子瑕为卫灵公所重用，子鱼多次诤谏不得果。临死前，子鱼叫儿子不要在正室为他办丧事，以此为“尸谏”，希望卫灵公斥退弥子瑕而任用蘧伯玉。这样为道义而敢于发表和坚持自己的观点，是最难得的。另外，按原则办事，不徇私情，不私下请托，也是正直品格的表现。

狄仁杰曾任唐高宗李治时的大理丞。一次，有两个武官误砍昭陵（李世民陵墓）的柏树，按律应削职为民，而唐高宗意气用事，下令将二人斩首。狄仁杰认为二人所犯不是死罪，不该杀头。李治十分恼火，狄仁杰反驳说："犯颜直谏，自古以来认为很难。臣以为，如果遇到夏桀、商纣那样的暴君，自然很难；但若遇上唐尧、虞舜那样的贤君，其实很容易。现在，按照法律来说，二人并未犯下死罪，陛下却下令斩首，这是使大唐法令失信于天下。如果因一棵柏树而杀害两名武官，后代将如何看待陛下。臣所以不敢接受这样的命令，是担心使陛下陷于不道的 境地。"高宗听了，冷静下来，认为狄仁杰言之有理，于是收回成命，同意按法令将两名武官削职为民，流放到岭南。过了几天，高宗提升狄仁杰为侍御史。

北宋时，钱若水任同州观察推官，正值一富户家女奴失踪，女奴双亲上诉知州，知州命录事参军审理。该录事参军曾向富户借钱而不得，怀恨在心，于是借此之机捏造罪名，诬陷富家父子数人共杀女奴而沉尸水底，遂失其尸而不得，理当处死。富户不堪严刑拷打之苦，只得屈打成招。知州复验，皆以为实，欲以证据确凿而结案。惟独钱若水不为现象所迷惑，他吩咐暂时不要结案，暗地里派人四处寻访女奴。10天后，找到了女奴，富户父子得以释放。当富户父子前去拜谢时，钱若水竟闭门不见，且移功于知州，把自己摆在局外人之列。知州欲向朝廷奏报钱若水之功，他也不接受。在他看来，为官决狱但求狱事正，人不冤死，而论功求赏则非其本心。宋太宗得知钱若水如此贤能，于是授其为枢密副使 。钱若水身居高位，依然不改当年正直作风。

17.做一个正直的领导(2)

不该接受就不接受

古人说："仕宦而至将相，为人情之所荣。"每一位领导莫不希望自 己有一天飞黄腾达，威名远扬，财源滚滚来。然而，说这句话的人可能不知道这个道理：追求名利是耻辱之根源。毕竟，只有懂得自我修养的人，才能够保住他的荣誉，受到众人的爱戴；不懂得自我修养的人，即使他有高官名衔，最后还是会招来耻辱、招人唾弃。

一个懂得自我修养的人，他为人清廉、忠诚于事业、处事正直、对下谦虚。因此，他很自然地能获得良好名声以及世人的肯定。而且，就算 是他不要这份荣誉，荣誉还是会紧随着他。一个不懂得自我修养的人，他追求名利、不守本份、贪得无厌、不知道记取失败的教训、不顾别人的利益。所以，这种人必然恶名昭彰，为世人所唾弃。这种人要想避免羞辱也是不可能的。

以廉为本，是我国封建时代清官的一个重要特征。在物欲横流的封建官场上，要保持个人洁身自好已属不易，而要志行修洁，拒贿肃贪，不以权谋私，更是难能可贵。他们有的为官"以不贪为宝"，甘于淡泊；有的廉洁无私，开一代新风；有的清廉惠民，与腐朽官风做斗争。这些，无不体现出优秀的品质和才干。

春秋时，宋国有人获得一块美玉，思虑再三，献给上大夫子罕，遭子罕拒绝。献玉者以为子罕是怕宝玉有假而受蒙蔽，便强调说，已请治玉的专家做过鉴定，确是稀世美玉。子罕说："我以不贪为宝，你以宝玉为宝，我若接受了你的宝玉，咱俩就失去了最可贵的东西。"子罕"不贪为宝"的行为，因此成为全社会弘范的道德精神。

东汉名臣杨震，才高学绝，时人誉为"关西孔子"。他为官清正廉洁，不受私请，曾官至司徒、太尉。杨震调任东莱太守时，途经昌邑县境。此前为杨震所举秀才的昌邑县令王密，一直想报答杨震的荐举之情。这天夜里，他特地前往驿站拜谒谢恩。为略表酬谢之意，王密

暗携黄金10斤，单独造访。杨震对此颇感不快：“我知道你的为人，你却为何不了解我的秉性？”王密说：“您放心，这么晚了，没有人知道这件事。”杨震回答说：“天知，地知，你知，我知。你怎么会说没有人知道呢？”听了这番话，王密颇感羞愧难当，只好歉疚地收礼告辞而去。杨震为官一生清廉，年老后，亲朋好友劝他为子孙置办产业，造福后代。杨震不为所动，且说：“使后世称他们为清白吏子孙，以此遗留给他们，不是更加丰厚吗？”

清风两袖朝天去，免得闾阎话短长。粉身碎骨浑不怕，要留清白在人 间。这是领导者洁己克勤、情操不渝的最真实写照。许多领导最后失败了，无不败在失去了节操，失去了正气。一个人想培养清风亮节的情操，首先要做到“如果不是我的，虽是一毫也不取”。 子罕和杨震不贪 、不取，就在于有清风亮节的情操。宋凌冲任合山知县 时，有清廉的美名，离职检查行李时，发现包里有一块砚池，他看了看说：“这不是我上任时带来的物品。”命人送回衙门。包拯为官也十分清廉，他离任端州时，只身而行，百姓过意不去，特地送他一块当地特产的“端砚”，包拯发现后投入湖中。据说不久落砚处出现一座沙洲，人称“墨砚砂”。并有人刻诗赞曰：“星岩朗辉光山海，砚渚清风播古今”。这不正是“如果不是我的，虽是一毫也不取”吗？

治理百姓的官员，古代称之为父母官。父母官的职责是为人民服务，而不是骑在人民脖子上作威作福、暴敛民财。宋代张之才离任阳城知县，在汤庙作诗说：“一官来此四经春，不愧苍天不愧民。神道有灵应信我，去时犹似到时贫。”寇准出入宰相职位30年，不肯为家人建造一间私房，处士魏野称赞他：“做官居在高位处，却无地方起楼台。”这就是清官的高风亮节。宋高宗曾经询问羊沂说：“你廉洁的名声很高，有人说你在闽中为官时不领俸禄，是真的吗？”羊沂回答说：“我因为贫穷才做官，怎么会不领俸禄呢？但是，不该接受的就不敢接受。”高宗感叹地说：“如果朝中大臣都像你这样，国家何愁不富强，天下何愁不太平？”

18.以身作则，带头当好表率

现在有很多领导者嘴上总挂着这句口头禅：“照我说的做。”这是领导的下下之策。领导的上上之策是——照我做的做。领导不能做到公正，原因是无法端正自己的内心。内心端正了，处事就没有偏私。端正自心，首先要端正自身，自身端正了，家庭就能端正，国家就能端正，天下就能端正。

扎扎实实做出个样子来

儒家经典《大学》认为领导治国平天下的根本在于修身，修身的根本在于正心。孔子说：“自己率先端正了，天下还有谁不敢端正？”傅玄 说：“领导立德的根本没有比‘正心’更重要了。心正而后才能身正，身正而后才能让左右的人正，左右正而后才朝廷正，朝廷正而后才国家正， 国家正而后才天下正。反过来说，天下不正要从国家建设做起，国家不正要整顿朝纲，朝廷不正要整顿文武百官，左右不正，当领导的就要从加 强自身修养做起，自身不正要从修心做起。修养的对象贴近，所带来的影响、效果越久远。大禹、成汤肯责备自己，所以国家兴旺，显得生气勃勃。”这是大端正！端正了自心，就端正了自身；端正了自身，就端正了别人。在我国农村，曾经流传着这样一个顺口溜：“村看村，户看户，群众看干部。”群众看干部的什么？群众看干部如何说，更重要的是看干部怎么做。上梁不正下梁歪。做领导的念歪了经，做歪了事，部下和百姓自然 是以歪就歪。相反，做领导的要使部下听命于己，要取信于百姓，建立良好的领导形象，应先自己规规矩矩，扎扎实实地做出个样子来。

曹操当年在军中能享有较高的威望，大小将士都乐于为他卖命，对他惟命是从，很大程度上是因为他能从自己做起，以此使将士心服口服。在寿春城大战袁术后曾发生过这么一件事：曹操班师回府时，路经一带麦田，曹操传令大小将校，不得践踏麦禾，违者处斩。事也奇巧，曹操的坐骑受惊乱跑，踩坏了大片麦田。事情发生后，曹操不

愿践踏自己制订的法纪，便找来行军主簿，要他依法处治自己，主簿不敢，曹操深明大义说：“吾自制法，吾自犯之，何以服众？”于是抽剑就要自刎。众人再三劝说后，曹操于是采取了个折衷的办法：割发代首。三军见此，哪个还敢拿鸡蛋去碰石头？这样看来，先做出样子对领导者树立威信，取得成绩十分重要。

在台上说得唾沫横飞，还不如身体力行做一回来得有鼓动性，有号召力。嘴上说得天花乱坠，讲得振振有词，做起来又是另一套，倒不如不讲不做。因为这样言行不一，无异于在脸上刻下“伪君子”几个字，让人看了骤生反感之心。一个领导者只有严格地要求自己，起带头表率作用，才能服众。更何况，己欲立而立人，己欲达而达人。只有自己愿意做的事，才能要求别人也去做；只有自己能够做到的事，才能要求别人也去做到。

身教重于言教

美国行政管理学家切克•威尔逊提出：如果部下得知有一位领导在场负责解决困难时，他们会因此信心倍增。因此说：身教重于言教。日本本田技研工业公司的创始人和总经理本田宗一郎以对人太粗暴而闻名。他一看见员工做得不对，拳头立刻就会飞过去。虽没有做错但只是照葫芦画瓢、没有一点创新的人和做错事闯大祸的人一样，同样会遭一顿好打。有的人挨打后还不知道是怎么回事，认为老板大概是发疯了，但事后本田宗一郎还是会告诉员工挨打的原因。由于一般都是不知不觉动手的，所以事后本田宗一郎会马上反省，但也只是在脸上稍有点对不起的表情。尽管如此，年轻人并不讨厌他，反而更加佩服他的表率作用。总之，本田宗一郎一直都是自己率先去干棘手的事、艰苦的活儿，亲自做示范，无声地告诉人们，你们也要这样干。

美国大器晚成的女企业家玛丽•凯什在这个问题上更有自己独到的见解。她认为领导的速度就是众人的速度，称职的经理应该以身作则。她说：“一个称职的经理必须能以实际行动激励部下，经理

不但在工作习惯方面，而且在衣着打扮方面为众人树立一个好榜样，经理的形象是十分重要的……我只是在自己的形象极佳时才肯接待光临我家的客人。我认为，自己是一家化妆品公司的创始人，必须给人留下好的印象。因此，与其不能给人留下好印象，不如干脆闭门谢客。我甚至不得不限制自己最喜爱的消遣方式：养花。我认为，要是让我们公司的一个人看见我身上沾满了泥浆，那多不好。我的这些做法已被宣扬出去了。有人告诉我，我们的全国销售主任中有许多人在学着我的样子，都穿得十分漂亮，成了各自地区成千上万的美容顾问在穿着方面效仿的榜样……”

人们往往模仿经理的工作习惯和修养，不管其工作习惯和修养是好还是坏。假如一位经理常常迟到，吃完午饭后迟迟不回办公室，打起私人电话没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟。那么，他的部下大概也会如法炮制。值得庆幸的是，员工们也会模仿 一个经理的好习惯。作为一个经理，你重任在肩，你的职位越高，越应重视给人留下适当的印象。因为经理总是处于众目睽睽之下，所以你在采取行动时务必要考虑到这一点。以身作则吧！过不了多久，你的部下就会照着你的样子去做。可见，身教的作用不可低估。身教是各级领导必不可少的“基本功”和“必修课”，只有具备良好的身教作用，才能成为一名好领导。

在企业管理中，身教不仅起到了导向和示范作用，而且还有凝聚人心、化解矛盾、鼓舞士气和催人奋进的特殊功能。长期经验教训证明：身教是密切管理人员与员工的粘合剂。管理人员的职位越高，身教影响力的涉及面越宽。管理人员只有自身过得硬，才能引起见贤思齐的广泛思想共鸣，带出过硬的团队。而且，从某个或某些领导身上往往可以看到一个企业的前途与希望。

19.幽默的管理更受欢迎

人们大都喜欢与幽默的人一起相处。在西方，没有幽默感的人，简直就是没魅力和愚蠢的代名词。幽默的领导比古板严肃的管理者更易于与下属打成一片。有经验的领导都知道，要使身边的下属能够和自己齐心合作，就有必要通过幽默使自己的形象更具有亲和力。

幽默的领导作用

幽默不仅能给我们的生活带来笑声和欢乐，而且能使我们拓宽人际关系，增长才干，在人生的历程中获得成功。美国心理学家赫德•特鲁写过一本名为《幽默就是力量》的书。他认为，幽默是一种艺术，是运用你的幽默感来改善你与别人的关系，并增进你对自己真诚的评价的一种艺术。

幽默在管理工作中能起到如下几个方面的作用。

1．可以坚定信念，鼓舞士气，振作精神，消除疑虑。美国国内战争时期，当麦克累伦部队连吃败仗时，为了重振军威，林肯亲临部队，抚慰官兵。林肯了解到，军官们误认为敌人的兵力是自己的3倍，因而垂头丧气，缺乏信心。因此在军官会上，当有记者问敌方有多少人时，林肯毫不犹豫地回答：“120万！”记者和军官们都感到了惊奇：

“哪里来的120万啊？”林肯解释说：“每当我们的将领打败仗时，总认为敌人是我们3～4倍的兵力，现在我们的兵力是40万，那么，如此以三倍计算，不就是120万了吗？”林肯含蓄、委婉地批评了军官们盲目的埋怨和恐慌的情绪，帮助将领们认清了形势，激发了大家战胜敌人、保卫联邦政府的决心。

2．提高领导的威望

幽默不仅仅给我们带来了快乐和笑声，其中还蕴涵着有助于提高管理者威望的一种力量。

周总理在一次记者招待会上，一名西方记者不怀好意地问：“请问总理先生，中国有妓女吗？”周总理坦然自若，双眼盯住了这位记者，

思索了一下，正色回答：“有。”这一回答引起了全场的骚动，周总理接着说：“在中国的台湾省。”话音刚落，全场爆发出一阵掌声。这种机智而幽默的回答，不仅表现出了一名政治家的聪明才智，也为中国人民在外交事务中赢得了荣誉。

3．调节人际关系

没有矛盾就没有世界，在人际关系中，出现矛盾和冲突是不可避免的。当下属间、上下级之间出现一些不愉快的事情时，得当的幽默技巧有时能迅速化解这类矛盾，让人际关系重新变得融洽畅通。幽默是一个人智慧的表现，是修养、学识、品格等方面才识的结晶。 切莫小看那些即兴发挥的三句两句简短的幽默的话，它蕴涵着言者平时勤奋好学、博览多识和日积月累的心血。一个管理者只有平时善于学习，善于观察，善于积累，不断充实和丰富自己，才能真正学会幽默的艺术。

幽默感提升领导魅力

美国历史上的许多重要人物，比如林肯、罗斯福、威尔逊等，都是幽默的人。有一次，林肯与一位朋友边走边交谈，当他们走至回廊时，一队早已等候多时、准备接受总统训话的士兵齐声欢呼起来。那位朋友还没有意识到自己应退开，这时，一位副官走上前来提醒他退后，这时他才发现自己的失礼，立即涨红了脸，但林肯随即微笑着说：“白兰德先生，你要知道也许他们还分辨不清谁是总统呢！”就这么简简单单的一句话语，立刻打破了现场的尴尬气氛。

人应该善待自己，善待他人，善待生活中的失败、痛苦，甚至身体的缺陷。如果你换个角度去看，用轻松的心态去对待，也许能使你的生活充满阳光，使你本来忧郁的心情像满天的乌云被吹散一样明朗。美国一位身材肥胖的女政治家在竞选演讲中自嘲：“有一次我穿上白色的泳装在大海里游泳，结果引来了苏联的轰炸机，以为发现了美国的军舰。”引得听众 哈哈大笑。结果，肥胖成为她的特点，使她在竞选中处于优势。竞争的加剧，经济的动荡，企业员工面对着超乎寻

常的压力。对公司而言，如何保持员工的士气，同时又能激发他们的创造性和“突破桎梏的 思维”显得比任何时候都重要。运用幽默进行管理，管理者往往可以取得很好的效果。一些著名的跨国公司，上至总裁下到一般部门经理，已经开始将幽默融入到日常的管理活动当中，并把它作为一种新的培训手段。

人人都喜欢与幽默的人一起相处，在西方，没有幽默感，简直就是没有魅力和愚蠢的代名词。幽默的主管比古板严肃的主管更易于与下属打成一片。有经验的主管都知道，要使身边的下属能够和自己齐心合作，就有必要通过幽默使自己的形象人性化。怎样才能使自己成为一个幽默的主管 呢?

一是博览群书，拓宽自己的知识面。知识积累得多了，与各种人在各种场合接触就会胸有成竹，从容自如。

二是培养高尚的情趣和乐观的信念。一个心胸狭窄、思想消极的人是不会有幽默感的；幽默是属于那些心胸宽广，对生活充满热情的人。

三是提高观察力和想像力，要善于运用联想和比喻。作为一名企业主管，要有意识地训练自己对事物的反应和应变能力。多参加社会交往，多接触形形色色的人，增强社会交往能力，也能够使自己的幽默感增强。

20.真正关心下属

没有领导者对下属的真正关心，也就不可能出现下属对公司集体的真正忠诚。现代公司文化要求加强公司全体人员的一体化意识和共存共荣的观念，而这种公司文化的建立在很大程度上依赖领导者和公司员工的情感交流。这种情感交流所形成的牢固纽带，不是金钱财物可以比拟和替代的。关心下属，下属才会吐露自己的肺腑之言，领导才能听到正确的反馈意见，才能做到耳聪目明、言路畅通，才能集思广益，汲取群体的智慧。

关心下属，以下属为本

得人心者得天下，企业家与员工的关系是鱼水的关系，企业家是离不开员工的，因此，一定要在企业内部搞好员工关系，增强企业的凝聚力。正泰集团始创于1984年7月，主要生产经营高低压电器、输变电设备、仪器仪表、建筑电器、通信设备和汽车电器等产品。集团综合实力已连续5 年名列全国民营企业500强前10位。正泰集团董事长南存辉认为："企业讲究以人为本，全员参保是企业凝聚人心的重要措施，是企业应尽的社会责任，关乎国运，惠及子孙，恩泽本人，有利于企业的发展。"于是，2001 年年末，作为民营企业的正泰集团，率先搞起了员工社会养老保险。这项工作被誉为正泰集团的"人心工程"。因为，在南存辉眼里，为员工做好社会保险工作，是一项吸引人、凝聚人、激励人和留住人的重要手段。到2002年底，正泰集团总部所属各公司参保人数已达6000多人，正泰集团为此支出了上千万元的资金。南存辉的估计是正确的，社保的推行，不仅体现了企业的关爱，稳定了员工的人心，激发了大家的热情，更重要的是，还推动了企业的发展。2002年，正泰经济效益同比增长39%，取得了可喜的成绩。南存辉注重保障员工的利益，这是人人皆知的。在他的企业，如果员工的利益受到了侵犯，他会毫不犹豫地站在员工这边；如果员工遇到了困难，他会毫不犹豫地帮助员工解决困难，顺利渡过难关。

华人首富李嘉诚曾说："虽然老板受到的压力较大，但是做老板所赚的钱，已经多过员工很多，所以我事事总不忘提醒自己，要多为员工考虑，让他们得到应得的利益。"这也许应该是每一位领导都应该持有的待人之道吧。

领导者在管理中要尊重和关心下属，以下属为本，多点人情味，使下属真正感觉到领导者给予的温暖，从而去掉包袱，激发工作的积极性。

不仅当好领导，更要当好老师

皮格马利翁是古希腊神话里的塞浦路斯王，他爱上了自己雕塑的一个少女像，并且真诚地期望自己的爱能被接受，这种真挚的爱情和真切的期望感动了爱神阿佛洛狄忒，阿佛洛狄忒就给了雕像以生命，雕像变成美少女嫁给了皮格马利翁。

虽然这只是一个神话传说，但是，在现实生活中，由于期望而使"雕像"变成"美少女"的例子也不鲜见。这就是皮格马利翁效应，指的是：殷切的期望总会实现。积极的期望促使人向好的方向发展，消极的期望则使人向坏的方向发展。

美国心理学家曾做过这样一个实验：研究人员提供给一个学校一些学生名单，并告诉校方，他们通过一项测试发现，该校有几名天才学生，只不过尚未在学习中表现出来。其实，这是从学生的名单中随意抽取出来的几个人。

然而，有趣的是，在学年末的测试中，这些学生的学习成绩的确比其他学生高出很多。研究者认为，这就是由于教师期望的影响。

由于教师认为这个学生是天才，因而寄予他更大的期望，在上课时给予他更多的关注，通过各种方式向他传达"你很优秀"的信息，学生感受到教师的关注，因而产生一种激励作用，学习时加倍努力，因而取得了好成绩。

对少年犯罪的研究表明，许多孩子成为少年犯的原因之一，就在于不良期望的影响。他们因为在小时候偶尔犯过的错误而被贴上了"不

良少年”的标签，这种消极的期望引导着孩子们，使他们也越来越相信自己就是“不良少年”，最终走向犯罪的深渊。

管仲在做齐国的宰相以前曾经负责押送过犯人，但是，与别的押解官不同的是，管仲并没有亲自押送犯人，而是让他们按自己的喜好安排行程，只要在预定日期赶到就可以了。犯人们感到这是管仲对他们的信任与尊重，因此，没 有一个人中途逃走，全部如期赶到了预定地点。由此可见，积极期望对人的行为的影响有多大。

在现代企业里，皮格马利翁效应不仅传达了管理者对员工的信任度和期望值，还更加适用于团队精神的培养。即使是在强者生存的竞争性工 作团队里，许多员工虽然已习惯于单兵突进，我们仍能够发现皮格马利翁效应是其中最有效的灵丹妙药。麦肯锡公司的创建者鲍尔指出领导者有三 种责任：给员工自信和自尊，让他们自我感觉良好；保持员工的精神和士气；帮助员工了解自己的责任，让他们作为个体成长发展。

?一个优秀的企业家，不仅要当好领导，更重要是当好老师，诲人有术。帮助员工建立自信，给人勇气，教人自立，是功德无量的善行，也是 诲人的真谛。诲人不仅需要不倦， 还需要有良苦用心，要教育员工相信“天生我材必有用”。

有一家公司有一位新招聘来的年轻员工，在编制计算机程序时，总也做不好，他自己都丧失了信心，准备到总经理那里去辞职，总经理亲切地鼓励他一定能干好，使这位年青人备受感动，同时增强了自信，很快就完成了任务。现在，这位年青人已成为企业的骨干。通过这件事情，这家公司的总经理说：“我个人生活的目标是快乐生活，因此，我也要把快乐传给别人。我给了这位年轻人认可，他就获得了快乐，并能影响他一生的生活，我也就更快乐了。”

人们通常用这句话来形象地说明皮格马利翁效应：“说你行，你就行；说你不行，你就不行。”总之，要想使员工发展得更好，就应该给他 传递积极的期望。

21.采纳他人的建议

当下属讲话时，你要耐心地听着，抱着一种开阔的心胸，诚恳地鼓励他说出自己的看法，这样才能使对方感受到你对他的尊重。

管理就是少说，多听

孙某与刘某同一年毕业于同一所大学，同时被聘为某公司的项目协调员。两人才力相当，业务水平难分高下，不同的是两人的处事态度。每次讨论刘某设计的项目时，大伙只要提出点什么意见，他总是据理力争，说得别人无言以对。虽然大家都认为他言之有理，但总觉得他有点傲。领导有时极有风度地点拨其项目的某些缺陷，刘某便引经据典找依据，弄得理论水平不高的领导很难堪。

孙某的态度正好相反。对每个人的建议，他都做认真的记录，一副洗耳恭听的姿态。特别是领导的指示，他十分重视，有不清楚的地方，便反复讨教。参加孙某的项目讨论会，大家都有畅所欲言的机会，而且大家都乐意将自己的宝贵意见送给他。孙某最后经过修改后的项目书，必定是博采众长，无可挑剔的。结果呢，孙某每次做出的项目都获采用，而刘某做出的项目却极少被采用。业绩的不同拉开了他俩的差距。后来，孙某升任公司副总经理，而刘某早在两年前就跳槽了，至今还是小职员。

采纳他人的建议比他人意见是否正确更重要。孙某比刘某更胜一筹的 地方是他淡泊自我，永远尊重对方。管理不是滔滔不绝的演说，而是多多倾听。

微软的讨论会

美国微软公司以充满活力而闻名，中国的微软人同样充满活力。

一天，曾任微软中国研究院院长的李开复想为公司的新会议室命名。他马上让秘书通过电脑发出通知：现在征集会议室名称，截稿时间为明天下午六点。建议使用“中国最著名的发明家的名字”或者“中国最著名的发明”来命名。

“我建议用‘火药’作为命名之一。这样，当你走进会议室的时候，必会激发所有的力量，为你的思想而战。”想到他和同事的智慧将会以火药的力量爆发出来，李开复不免有些兴奋，在这句话的后面又留下一个符号“：-）”。这个符号竖过来，就是一双小眼睛、一个小鼻子和一张哈哈大笑的嘴巴，以示书写者的快乐。点击屏幕上一个按钮，就把李开复的“建议”连同他的邮件在同一时

刻传给了研究院的所有人。

“火药”的念头在众人的感情上立刻引起了共鸣。“当我们说‘让我们去火药库讨论吧’的时候，那该多棒！”秘书小徐立刻响应李开复的想法。他在发出的电子邮件中，特地用中文补充了新的建议：“试想一下别的名字，如司南车、造纸坊、印刷厂。”毕业于浙江大学的博士小李提出了自己的想法：应当把“司南车”变成“指南厅”。

“我喜欢你们的想法。”李开复也加入了大家的讨论。他想起中国人在数字领域里发明了“零”的概念，“这等于是半个计算机啊！”他又给所有研究员发出了一封电子邮件，“我们应该把一个会议室叫做‘Zero Room’。”接着又插科打诨地说：“但是中文怎么说呢？零堂？那会让人联想到‘灵堂’的。”于是这一大群熟悉英语也熟悉中文的青年人，开始在中文和英文中间寻找合适的名字。小陈和小孙马上意识到，Zero Room可以翻译成：灵感屋。李开复在电子邮件中禁不住欢呼起来。

到了规定的截止时间。会议室的名称确定了方案：指南厅、火药库、 造纸坊、灵感屋、印刷厂、算盘室。

点子最值钱，而架子让人厌恶；智力最值钱，而权力最不值钱。只有企业领导放下架子和权力，倾听下属的声音，大企业病才可以克服。

22.聆听员工的心声(1)

无论是“扁平化”管理、“金鱼缸”管理、“海豚”管理、“危机”管理，其共同特点都是要求人力资源管理工作者真诚地倾听他们的心声。倾听员工的心声体现企业以人为本的管理理念，能发挥人力资源的优势，激发员工的积极性，增强企业的凝聚力。

让员工发泄心中的牢骚

哈佛大学心理学教授梅奥提出：凡是公司中有对工作发牢骚的人，那家公司或老板一定比没有这种人或有这种人而他们却把牢骚埋在肚子里的 公司或老板要成功得多。美国哈佛大学心理学系为此曾组织过一次有价值的实验。实验的具体 做法就是专家们找工人个别谈话，而且规定在谈话过程中，专家要耐心倾听工人们对厂方的各种意见和不满，并做详细记录。与此同时，专家对工人的不满意见不准反驳和训斥。这一实验研究的周期是两年。在这两年多的时间里，研究人员前前后后与工人谈话的总数达到了两万余人次。

结果他们发现：这两年以来，工厂的产量大幅度提高了。经过研究，他们给出了原因：在这家工厂，长期以来工人对它的各个方面就有诸多不满，但无处发泄。“谈话实验”使他们的这些不满都发泄出来了，从而感到心情舒畅，所以工作干劲高涨。

在日本，很多企业都非常注重为员工提供发泄自己情绪的渠道。松下公司就是如此。在松下，所有分厂里都设有吸烟室，里面摆放着一个极像松下幸之助本人的人体模型，工人可以在这里用竹竿随意抽打“他”，以发泄自己心中的不满。等他打够了，停手了，喇叭里会自动响起松下幸之助的声音，这是他本人给工人写的诗句：“这不是幻觉，我们生在一个国家，心心相通，手挽着手，我们可以一起去求得和平，让日本繁荣幸福。干事情可以有分歧，但记住，日本人只有一个目标：即民族强盛、和睦。从今天起，这绝不再是幻觉！”当然，这还不够。松下说：“厂主自己还得努力工作，要使每个职工感觉到：我

们的厂主工作真辛苦，我们理应帮助他！”正是通过这种方式，使松下的员工自始至终都能保持高度的工作热情。疏导是治理拥塞的根本。人有各种各样的愿望，但真正能达成的却为数不多。对那些未能实现的意愿和未能满足的情绪，千万不要压制，而是要让它们发泄出来，这对人的身心发展和工作效率的提高都非常有利。

22.聆听员工的心声(2)

领导处理抱怨的13个原则

作为一个上班族，谁都有心中不愉快的事，谁都会有抱怨。以下是领导处理员工抱怨的13个原则。

1．不要忽视

不要认为如果你对出现的困境不加理睬，它就会自行消失。不要认为如果你对员工奉承几句，他就会忘掉不满，会过得快乐。事情并非如此。没有得到解决的不满将在员工心中不断发热，直至沸点。他会向他的朋友和同事发牢骚，他们可能会赞同他。这就是你遇到麻烦的时候——你忽视小问题，结果让它恶化成大问题。

2．机智老练

不要对提建议（可能是好意的）的员工不加理睬，这样他们就没有理由抱怨了。

3．承认错误

消除产生抱怨的条件，承认自己的错误，并做出道歉。

4．不要讥笑

不要对抱怨置之一笑，这样下属可能会从抱怨转变为愤恨不平，使生气的员工变得怒不可遏。

5．严肃对待

决不能以“那有什么呢”的态度加以漠视，即使你认为没有理由抱怨，但员工认为有。如果员工认为它是那样重要，应该引起你的注意，那么你就应该把它作为重要的问题去处理。

6．认真倾听

认真地倾听员工的抱怨，不仅表明你尊重员工，而且还能使你有可能 发现究竟是什么激怒了他。例如：一位打字员可能抱怨他的打字机不好，而他真正的抱怨是档案员打扰了他，使他经常出错。因此，要认真地听人家说些什么，要听弦外之音。

7．不要发躁

当你心绪烦乱时，你会失去控制，无法清醒地思考。你可能会轻率地做出反应。因此，要保持镇静，如果你觉得自己要发火了，就把谈话推迟 一会儿。

8．掌握事实

即使你可能感觉到要你迅速做出决定的压力，你也要在对事实进行了充分调查之后再对抱怨做出答复。要了解和掌握全部事实，再做出决定。只有这样才能做出完美的决定。急着决定，事后会后悔。记住，小小的抱 怨加上你的匆忙决定可能变成大的冲突。

9．别兜圈子

在你答复一项抱怨时，要触及问题的核心，要正面回答抱怨。不要为了避免不愉快而绕过问题。你的答复要具体而明确。这样做，你的话的真 意才不会被人误解。

10．解释原因

无论你赞同员工与否，都要解释你为什么会采取这样的立场。如果你不能解释，在你下达决定之前最好再考虑考虑。

11．表示信任

并非所有的回答都是对员工有利的。回答“是”时，你不会遇到麻烦，回答“否”时，就需要用你的管理技能，使员工能理解并且心情愉快 地接受你的决定。在你向他们解释过你的决定之后，你应该表示相信他们将会接受。努力使他们搞清你所做那个决定的理由，使他们同意试一试。

12．不偏不倚

掌握事实，掂量事实，然后做出不偏不倚的公正决定。做出决定前要弄清楚员工的观点。如果你对抱怨有了真正地了解，或许你就能够做出支持员工的决定。在依据事实，需要改变自己的看法时，不要犹豫，不要讨价还价，要爽快。

13．敞开大门

不要怕听抱怨。“小洞不补，大洞吃苦”，这句话用于说明在萌芽阶段就阻止抱怨是再恰当不过了。要永远敞开大门，要让员工总能找到你。

23.和员工保持适当距离(1)

从某一方面讲，领导者要搞好工作，应该与下属保持亲密关系，这样做可以获得下属的尊重。然而从另一方面讲，领导不能和员工太亲密，要和员工们保持适当的距离。如果你离他们过于遥远，你就会受到脱离、疏远员工的指责；如果离得太近，员工又视你为孩子式的老板，也许他们会对你失去尊重，从而失去了你的威严。保持一定的距离，给员工一个庄重的面孔，这样就可以获得他们的尊敬。与下属保持心理距离，避免在工作中丧失原则。

与员工不要太过亲密

老板与员工保持一定的距离，具有很多独到的功能。

（1）可以避免员工之间的嫉妒和紧张。如果与某些员工过分亲近，势必在员工之间引起嫉妒、紧张的情绪，从而人为地造成不安定的因素。

（2）可以减少员工对自己的恭维、奉承、送礼和行贿等行为。

（3）与员工过分亲近，可能使老板对自己所喜欢的员工的认识失去公 正，干扰用人原则。

（4）可以树立并维护老板的权威，因为“近则庸，疏则威”。有些老板想把所有的员工团结成一家人似的，这个想法是很可笑的，事实上也是不可能的。 与员工建立过于亲近的关系，并不利于你的工作，反而会带来很多不易解决的难题。例如，某项决定要通过员工贯彻执行时，恰巧这个员工与你平常交情甚厚，不分彼此。你的决定很可能会传到这个员工的耳中，他如果是个通情达理的人，为了支持你的工作，会放弃自己暂行的决定而帮助你。如果他是个不晓事理的人，就会立即找上门来，依靠他与你之间的关系，请求你收回决定，这无疑是给你出了一个大难题。如果你要收回决定的话，必然会受到他人的非议，引起其他员工的不满，工作也无法开 展。不收回，就会使你与这位员工的关系出现恶化，他也许认为你是一个太不讲情面的人，从

而远离你。与员工的关系过于密切，往往会带来许多麻烦，导致老板的工作难以 顺利进行，影响老板形象。所以，领导与员工要保持一定的距离。

23.和员工保持适当距离(2)

巧用“刺猬法则”

所谓“刺猬”法则，可以用这样一个有趣的现象来形象地说明：两只困倦的刺猬由于寒冷而拥挤在一起，可怎么也睡不舒服，因为各自身上 都长着刺，紧挨在一块，反而无法睡得安宁。几经折腾，两只刺猬拉开距离，尽管外面寒风呼呼，可它们却睡得甜乎乎的。

“刺猬”法则就是人际交往中的“心理距离效应”。领导心理学专家的研究认为：不管怎么说，企业领导和下属还是有区别的。领导和下属之间无论多么亲密，他们的位置始终是不变的：领导在上，下属在下，上下颠倒只会招致失败。

不知是否因为社会变得富有，导致现今我们很难遇到为了伸张自己的信念而与人激烈辩论的人。大部分的人皆保持着无所谓的心态，而且避免伤害对方。在这种风气下培养出来的年轻人，很少遇到挫折。他们未曾被父母责骂过，也不曾遭到邻居的训斥。很多老师对学生也尽量采取温和教育。因此，要对这一代的下属批评并非易事。你必须做到一件事：就是必须与下属保持一定的距离，因为在下属的大脑中没有上下的观念。

领导者要搞好工作应该与下属保持亲密关系，但这是“亲密有间”的关系。特别要提醒的是，领导者与下属亲密无间地相处，还容易导致彼此称兄道弟、吃喝不分，并在工作中丧失原则。让一个领导完全放下架子，放下权力，走到下属中间，亲近是够亲近了，平等也是够平等了，但是总让人感到这个领导身上好像缺了一点什么。我们不提倡领导高高在上，但是也不提倡领导完全忘掉自己的身份，和下属称兄道弟。还是那句话：毕竟领导和下属还是有区别的。当然，坚持交往的原则，并不是说领导和下属交往时处处提 心吊 胆，躲躲闪闪。相反， 有原则交往能赢得下属的尊重，使人人感受到平等。

对领导而言，在一定原则指导下的相互往来有助于加深上下级之间的 理解，有助于确定上下级之间的正常而平等的关系。无数事实证明：企业领导如果过分注重没有原则的交往，往往导致庸俗的交往泛滥，这样就会形成亲疏远近，给领导工作带来许多矛盾和困难。这一点，应当切记，不可用交往替换原则，而在原则性上丧失领导形象。要想避免失败，作为领导就必须始终和下属之间保持一定的距离。这段距离不能太长，太长产生隔膜；但也不能太短，太短则如同纵容下属胡作非为。保持距离有时是很痛苦的，因为需要忍受孤独。员工都是与同事并排，一起工作，工人则是贴着机器，并肩工作，两者在休息时间都习惯聚 在一起谈些无聊的话题，所以领导人员反而落单。如果是高级主管或是董事长，都各有一间办公室，这种情形就更加严重，到最后总不免要感叹："我是如此地孤独……"随着地位的提升，孤独的原因，并不仅在于地位上的问题。所谓的干部，在其工作的性质、心理上，都得与下属保有某种

程度的距离，这是职务调升后的必然情形。若是期望下属把自己当做朋友一样地对待，或是要下属直截了当地表达自己所想的事情，那简直是缘木 求鱼。员工为了解除上司在工作上付与的压力，偶尔会放肆地说一些上司的坏话，以满足心理上的欲求。因此，介入他们的闲谈，反而会妨害他们的娱乐时间。身为领导者时常会面临无法与下属商量而必须自己解决的问题。随着地位的提升，这些无法与下属商量、必须自己单独解决的事情，将会愈来愈多。与下属之间的距离，实属必要。不过，如果距离过大，就 会招致失败。保持距离，必须做到心中有数。